

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Markkinoinnin koulutusohjelma



**Sisäisen markkinoinnin työkalujen hyödyntäminen
asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa**

Markkinointi
Pro Gradu -tutkielma
Riku Vassinen
Syksy 2007

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

10605

Markkinoinnin ja johtamisen laitoksen
johtajan päätöksellä 4/10 2007 hyväksytty
arvosanalla hyvä, 60 pistettä
Tarkastajat:
KTT, Anniukka Jyrämä
KTM, Tuire Ylikoski

SISÄISEN MARKKINOINNIN TYÖKALUJEN HYÖDYNTÄMINEN ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖNOTOSSA

Tutkielman tavoitteet

Tutkielman tavoitteena oli tuottaa informaatiota, joka auttaa kasvavia yrityksiä asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa. Tutkielman teoriaosassa pyrittiin muodostamaan kuva sisäisen markkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin merkityksestä organisaatiossa. Tutkielman empiirisessä osassa tutkittiin sitä, miten Spring House Oy:n työntekijät näkevät yrityksen suhdemarkkinoinnin sisäisen markkinoinnin kontekstissa.

Aineisto ja tutkimusmenetelmät

Teoriaosuudessa laadittiin sisäisen markkinoinnin, sisäisen viestinnän, suhdemarkkinoinnin sekä asiakkuudenhallintajärjestelmiin liittyvästä kirjallisuudesta teoreettinen viitekehys, joka kuvaa asiakkuudenhallintajärjestelmän koulutuksen runkoa sisäisen markkinoinnin näkökulmasta. Empiirisen tutkimuksen tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tapaustutkimus. Tiedonkeruun päämenetelmänä oli teemahaastattelu. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla Spring House Oy:n työntekijöitä (10 kpl) eri työntekijäsegmenteistä (tuki, myynti, koulutus). Tämän lisäksi syvyyttä aineistoon toivat osallistuva havainnointi ja yrityksen sisäisen materiaalin hyväksikäyttö.

Keskeiset tutkimustulokset

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto on erityisesti strateginen prosessi, eikä vain uuden tekniikan implementointia. Yrityksen työntekijöiden on ensin sitouduttava strategisesti suhdemarkkinoinnin tavoitteisiin, jonka jälkeen taktisen tason toimenpiteet voidaan vasta suorittaa. Vaikka yrityksen työntekijät ovat strategisella tasolla sitoutuneet suhdemarkkinoinnin tavoitteisiin, voivat taktisen tason esteet kuitenkin nousta niin suuriksi, ettei järjestelmää ole tarkoituksenmukaista ottaa käyttöön koko organisaatiossa. Suurimmaksi taktiseksi esteeksi järjestelmän käyttöönotossa työntekijöiden keskuudessa nousi aika.

Yrityksen työntekijöistä on löydettävissä erilaisia segmenttejä, joille suhdemarkkinoinnin toimenpiteet tulee räätälöidä. Sisäisen viestinnän merkitys on suuri. Erityisesti kasvavissa yrityksissä viestintätavat ovat useasti epävirallisia, joka asettaa käyttöönotolle omat haasteensa. Tällöin oleelliseen osaan nousee yrityksen mielipidevaikuttajien paikallistaminen ja heidän aktivoimisensa järjestelmän käyttöön. Erilaiset koulutustilaisuudet toimivat tärkeänä väylänä tiedon välittämisessä ja henkilöstön valmentamisessa.

Avainsanat

asiakkuudenhallintajärjestelmät, sisäinen markkinointi, sisäinen viestintä, suhdemarkkinointi, tapaustutkimus

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma.....	1
1.2 Tutkielman rajaukset ja keskeiset käsitteet	2
2 SISÄINEN MARKKINOINTI	3
2.1 Johdanto sisäiseen markkinointiin	3
2.2 Sisäisen markkinoinnin määrittelyn vaiheet.....	5
2.2.1 Työntekijöiden motivaatio ja tyytyväisyys.....	5
2.2.2 Asiakassuuntautuneisuus	6
2.2.3 Sisäisen markkinointi strategian ja muutosjohtajuuden kannalta	8
2.3.5 Sisäisen markkinoinnin määrittelyn ongelmia	9
2.3. Sisäisen markkinoinnin malleja	12
2.3.1 Grönroosin malli.....	13
2.3.2 Rafiqin ja Ahmedin malli	14
2.4 Sisäisen markkinoinnin työkaluja.....	18
2.4.1 Sisäisen markkinoinnin 7P-malli	19
2.4.2 Sisäinen viestintä	20
3 SUHDEMARKKINOINTI.....	23
3.1 Suhdemarkkinointi & asiakkuudenhallinta	23
3.2 Suhdemarkkinoinnin strateginen ja taktinen ulottuvuus.....	24
3.2 CRM (Customer Relationship Management).....	27
3.4 Asiakkuudenhallintajärjestelmät	29
3.5 Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton viestintä.....	31
4 SISÄISEN MARKKINOINNIN JA SUHDEMARKKINOINNIN YHTEYS	34
4.1 Sisäinen suhdemarkkinointi.....	34
5 TUTKIELMAN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	40
6 EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	45
6.1 Tutkimusmetodi	45
6.2 Aineiston keruu ja analysointi	46
6.3 Syvähaastattelu	47

6.4 Osallistuva havainnointi	48
6.5 Analyysi	49
6.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	49
7 TUTKIMUSTULOKSET	52
7.1 Kohdeyritys ja asiakkuudenhallintajärjestelmä	52
7.2 Segmentointi	53
7.3 Sisäinen tuote.....	56
7.4 Sisäinen hinta	58
7.5 Viestintä.....	60
7.6 Jakelu	63
7.7 Kannustusjärjestelmä	65
7.8 Keskeisimmät tutkimustulokset	67
8 ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN KOULUTUKSEN RUNKO	
KASVUYRITYKSESSÄ	69
9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	74

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1: PALVELUYRITYKSEN KOLME MARKKINOINTIULOTTUVUUTTA (KOTLER 1994)	7
KUVIO 2: GRÖNROOSIN SISÄISEN MARKKINOINNIN MALLI (GRÖNROOS 1982)	13
KUVIO 3: RAFIQIN & AHMEDIN SISÄISEN MARKKINOINNIN MALLI (RAFIQ & AHMED 1996)	15
KUVIO 4: SISÄISEN MARKKINAORIENTAATION MALLI (INTERNAL MARKET ORIENTATION MODEL, LINGS, 2004)	17
KUVIO 5: SISÄISEN MARKKINOINNIN IMPLEMENTOINNIN ESTEET (RAFIQ & AHMED 1995)	22
KUVIO 6: OPERATIIVINEN JA ANALYYTTINEN CRM (MUKAILLEN DYCHE 2002)	28
KUVIO 7: TIEDONVAIHTOTAVAT YRITYKSESSÄ (BALLANTYNE 2003)	35

KUVIO 8: TIEDON SIIRTO SISÄISEN MARKKINOINNIN AVULLA (MUKAILLEN BALLANTYNE 2000; 2003)	36
KUVIO 9: SISÄISEN MARKKINOINNIN KEHÄMALLI (MUKAILLEN BALLANTYNE 2003;2000)	37
KUVIO 10: PALVELUIDEN TUOTTAVUUSKETJU (MUKAILLEN HESKETT YM. 1994)	38
KUVIO 11: TUTKIELMAN TEOREETTINEN VIITEKEHYS (MUKAILLEN BALLANTYNE 2003; 2000, LINGS 2004 & HESKETT YM. 1994)	42

1 JOHDANTO

Viimeisen kymmenen vuoden aikana on puhuttu paljon asiakkuuksista, suhdemarkkinoinnista sekä niihin liittyvistä järjestelmistä (CRM, Customer Relationship Management). Alun suuresta kiinnostuksesta huolimatta monet CRM-projektit ovat kuitenkin epäonnistuneet. Yhtenä tärkeimmistä epäonnistumisen syistä on ollut puutteellinen viestintä henkilöstölle. Tämä ongelma on tunnistettu useissa alan teoksissa ja artikkeleissa, mutta silti henkilöstön motivaation ja sitouttamisen kanssa on yhä ongelmia.

Noin 30 vuotta sitten käytettiin termiä *sisäinen markkinointi* ensimmäisen kerran. Tiivistettynä sisäistä markkinointia voidaan pitää ulkoisen markkinoinnin keinojen hyödyntämisenä sisäisesti sekä ajatuksena, että yrityksen tuotteen tai palvelun idea pitää ensin "myydä" omalle henkilöstölle, jonka jälkeen vasta asiakkaille. Sisäisen markkinoinnin käsite on laajentunut ajan kuluessa käytännöllisestä johdon työkalusta johtamisfilosofiaksi.

Tutkielmassani selvitän mitä ja miten sisäisen markkinoinnin työkaluja voidaan käyttää asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa asiantuntijaorganisaatiossa. Tässä tutkimuksessa suhdemarkkinointia tarkastellaan erityisesti strategisesta näkökulmasta ja sisäistä markkinointia muutosjohtamisen työkaluna.

1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkielman tavoitteena on perehtyä asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton haasteisiin sekä löytää mahdollisia sisäisen markkinoinnin keinoja, joilla viestintää voidaan parantaa näissä käyttöönottilanteissa. Tutkimusongelmana on, miten sisäisen markkinoinnin työkaluja voi hyödyntää asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa. Tähän tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastaus seuraavien alaongelmien avulla:

1. Mitä sisäinen markkinointi on?
2. Mitä työkaluja sisäiseen markkinointiin kuuluu?
3. Mitä suhdemarkkinointi on ja miksi yrityksen kannattaa hyödyntää sitä?
4. Mitä yhtymäkohtia sisäisellä ja suhdemarkkinoinnilla on?
5. Mitä asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat ja miten ne liittyvät suhdemarkkinointiin?
6. Mitkä ovat asiakkuudenhallintajärjestelmän viestinnän suurimmat haasteet?
7. Mitä erityispiirteitä kasvuyrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmän viestimiseen sisältyy?

1.2 Tutkielman rajaukset ja keskeiset käsitteet

Perehdyn tutkimuksessa yhteen asiantuntijaorganisaatioon, koulutus- ja valmennusyritys Spring Houseen. Käsittelen sisäistä markkinointia ulkoisten markkinoinnin keinojen hyödyntämisenä sisäisesti. Sisäisen markkinoinnin kohderyhmänä on yrityksen henkilöstö. Keskityn tutkimuksessani asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon kasvavassa asiantuntijayrityksessä erityisesti sisäisen viestinnän näkökulmasta, enkä niinkään tietojärjestelmien kannalta. Tämän lisäksi en pureudu tutkimuksessani CRM-strategian valintaan tai järjestelmän kehittämiseen enempää kuin se on viestinnän kannalta oleellista. Vaikka yrityksellä oli tutkimushetkenä myös B2C-asiakkaita, keskitän suhdemarkkinoinnin toimenpiteet B2B-asiakkaisiin.

2 SISÄINEN MARKKINOINTI

Tämän luvun tarkoituksena on perehtyä sisäisen markkinoinnin käsitteeseen ja sen hyödyntämiseen palveluyrityksessä. Aluksi käyn läpi sisäisen markkinoinnin teorian kehittymistä sekä sitä, miten erilaisia lähestymistapoja siihen. Tämän jälkeen esittelen sisäisen markkinoinnin malleja sekä miten markkinoinnin työkaluja hyödynnetään sisäisen markkinoinnin kontekstissa.

Luvun tarkoitus on vastata seuraaviin teoriaosan alaongelmiin:

- Mitä on sisäinen markkinointi?
- Millaisia sisäisen markkinoinnin malleja löytyy?
- Mitkä ovat sisäisen markkinoinnin työkaluja?

2.1 Johdanto sisäiseen markkinointiin

Termi sisäinen markkinointi esiteltiin ensimmäisen kerran jo 1970-luvulla, minkä jälkeen siitä on kirjoitettu lukuisia artikkeleja. Käytännön sovelluksia sisäiseen markkinointiin liittyen on kuitenkin vielä suhteellisen vähän. Eräs suurin syy siihen on, ettei sisäiselle markkinoinnille ole yhtä yhteistä ja yksiselitteistä määritelmää (Rafiq & Ahmed 2000).

Sisäinen markkinointi on ollut aluksi käytännöllinen johdon työkalu, ja se on myöhemmin laajentunut johtamisfilosofiaksi. Sisäinen markkinointi voidaan kapeasti katsoen nähdä vain viestintänä ja sen käytön päämääränä on saada aikaan hyvälaatuinen palvelu (Lehtinen & Storbacka 1986). Cahill (1995) pitää sisäistä markkinointia filosofiana, jossa työntekijöitä käsitellään asiakkaina, koska palvelutilanteiden onnistuminen on usein riippuvaista työntekijöiden onnistumisesta.

Lings (1994) löytää sisäisen markkinoinnin kehitymisestä kaksi erillistä, mutta toisiaan täydentävää näkökulmaa: **prosessi-** sekä **henkilöstönäkökulman**.

Ensimmäisessä lähtökohtana on laatujohtaminen (TQM= total quality management) ja siinä keskitytään palvelun jakeluprosessiin. Toisessa mielenkiinnon kohteena on yrityksen ja työntekijöiden suhde sekä se, kuinka tämän suhteen kehittämisellä voidaan parantaa vuorostaan työntekijöiden ja asiakkaiden suhdetta.

1990-luvun puolivälistä lähtien sisäinen markkinointi ja sen suhde nykypäivän liiketoimintaympäristöön on ollut uudestaan ajankohtainen (Ballantyne 2003). Varey (1999) epäilee, että johdon kiinnostus sisäiseen markkinointiin johtuu osaltaan varhaisten teorioiden näennäisestä yksinkertaisuudesta. Toisaalta hän myös sanoo, että tunnetuin sisäisen markkinoinnin teoria (vrt. Berryn teoria, luku 2.2.1) saattaa olla liian yksinkertainen, jotta sillä olisi todellista arvoa yrityksille (Varey 1999). Berryn teoriassa lähdetään siitä, että työntekijät ovat sisäisiä asiakkaita ja työpaikat sisäisiä tuotteita (Berry 1981).

Yleisimmin sisäisen markkinoinnin hyödyntäminen on ollut sisäisen viestinnän strategioiden muovaamista. Esimerkiksi uuden tuotteen lanseeraaminen tai asiakaspalveluhenkilöstön valmentaminen voidaan nähdä yksinkertaisina sisäisen markkinoinnin hyödyntämistapoina. Sisäisessä markkinoinnissa on paljon muitakin elementtejä kuin pelkkää viestintää. Näin ollen sisäinen markkinointi voidaan nähdä toisaalta sisäisten toimintojen yhteistyönä ja toisaalta ulkoisten ja sisäisten markkinointistrategioiden riippuvuutena (Flipo 1986)

Tätä moninaisuutta käyn seuraavassa luvussa läpi, jossa on esitelty sisäisen markkinoinnin määritelmän kehittyminen viimeisen 30 vuoden aikana.

2.2 Sisäisen markkinoinnin määrittelyn vaiheet

Tässä luvussa käydään läpi millaisia eri määrittelyjä sisäiselle markkinoinnille on löydetty. Vaikka kaikkien hyväksymää yhteistä määritelmää sisäiselle markkinoinnille ei ole vielä löydetty, ovat tutkijat Rafiq ja Ahmed löytäneet kolme erillistä vaihetta sisäisen markkinoinnin teoreettisessa kehittämisessä. Nämä kolme suuntausta ovat **työntekijöiden tyytyväisyysvaihe**, **asiakastyytyväisyysvaihe** sekä **strategian käyttöönotto/muutosjohtajuusvaihe** (Rafiq & Ahmed, 2000). Näiden pohjalta he ovat luoneet sisäisen markkinoinnin määritelmän synteessin, joka esitellään luvussa 2.2.4.

2.2.1 Työntekijöiden motivaatio ja tyytyväisyys

Henkilöstö on palveluyrityksen tärkein markkina (Sasser & Arbeit 1976).

Ensimmäisessä vaiheessa sisäisen markkinoinnin teoria keskittyi työntekijöiden motivaation ja tyytyväisyyden ympärille. Tämä johtuu siitä, että sisäisen markkinoinnin alkuperäinen tarkoitus oli parantaa palvelun laatua (Rafiq & Ahmed 2000). Palvelun laadun parantamiseen sisältyy käsitys siitä, että saadakseen tyytyväisiä asiakkaita, yrityksellä tulee olla myös tyytyväisiä työntekijöitä (George 1977).

Yksi tunnetuimmista määritelmistä on Berryn (1981) henkilöstöjohtamisen näkökulmasta lähtenyt teoria. Sisäinen markkinointi on työntekijöiden mieltämistä sisäisiksi asiakkaita, ja työpaikat ovat sisäisiä tuotteita. Näiden sisäisten tuotteiden tulisi täyttää sisäisten asiakkaiden halut ja tarpeet ottaen myös huomioon organisaation tavoitteet (Berry 1981). Sisäinen markkinointi on pätevien työntekijöiden houkuttelemista, kehittämistä, motivointia ja säilyttämistä työ-tuotteiden avulla, jotka tyydyttävät työntekijöiden tarpeet. Sisäinen markkinointi on filosofia, jossa työntekijöitä kohdellaan kuin asiakkaita

(Berry & Parasuraman 1991). Sisäinen tuote taas koostuu työpaikasta ja ympäristöstä, joka houkuttelee hyviä työntekijöitä yritykseen ja saa heidät pysymään siellä (Grönroos 1990).

Näkemykseen henkilöstöstä asiakkaina ja työstä tuotteina sisältyy monenlaisia ongelmia. Suurin vaikeus on, ettei työntekijöillä usein ole valinnanvaraa "sisäisissä tuotteissa" joita heillä on. Tämän lisäksi ongelmalliseksi nousee sisäisten asiakkaiden rooli ulkoisiin asiakkaisiin verrattuna. Näistä hankaluuksista kerrotaan lisää luvussa 2.3.5. Berryn teoriaa seuranneissa malleissa ei työntekijöitä luokitella enää sisäisiksi asiakkaiksi vaan sisäinen markkinointi määritellään markkinoinnin työkalujen hyödyntämisenä sisäisessä ympäristössä (Rafiq & Ahmed 1995).

2.2.2 Asiakassuuntautuneisuus

Sisäisen markkinoinnin tavoite on hankkia motivoituneita ja asiakastietoisia työntekijöitä (Grönroos 1981).

Toisen merkittävän sisäisen markkinoinnin suuntauksen kehittymisessä tärkeää roolia näyttelee suomalaistutkija Christian Grönroos. Hänen mukaansa yrityksen henkilöstö muodostaa interaktiivisen markkinoinnin (kuvio 1) keskeisimmän resurssin. Siksi on olennaista, että yritys kykenee saamaan koko henkilöstönsä suuntautumaan asiakkaisiin ja kiinnostumaan markkinoinnista. Vain tällöin interaktiivisen markkinoinnin voidaan odottaa olevan tehokasta (Grönroos 1982). Näitä asiakkaan ja myyjän vuorovaikutustilanteita kutsutaan myös "totuuden hetkiksi" (Grönroos 1990). "Totuuden hetket" eivät ainoastaan vaikuta ostoihin sekä uusintaostoihin, vaan nämä myyjä-ostaja vuorovaikutustilanteet tarjoavat markkinointimahdollisuuden yritykselle (Rafiq & Ahmed 2000). Totuuden hetkissä voidaan esimerkiksi vahvistaa yrityksen brändimielikuvaa, mikäli vuorovaikutustilanteet onnistuvat hyvin.



Kuvio 1: Palveluyrityksen kolme markkinointiulottuvuutta (Kotler 1994)

Jotta palveluita voidaan markkinoida ulkoisille markkinoille menestyksekkäästi, täytyy organisaation työntekijöiden ymmärtää ja hyväksyä yrityksen sisäiset toimenpiteet. Näiden sisäisten toimenpiteiden tarkoituksena on parantaa palvelukulttuuria ja pitää henkilökunta palveluhenkisenä (Grönroos 1998). George (1990) vei sisäisen markkinoinnin käsitettä lähemmäksi Berryn alkuperäistä mallia määrittelemällä, että työntekijät saadaan parhaiten motivoitua palveluhenkisyyteen ja asiakaskeskeisyyteen markkinointihenkisellä lähestymistavalla, tällöin markkinoinnin toimenpiteitä käytetään sisäisesti. Olennaisin ero Grönroosin sekä Berryn näkemyksissä on kuitenkin se, ettei Grönroosin näkemyksessä työntekijöitä kohdella asiakkaina. Grönroosin näkemyksessä huomio ei kiinnity työntekijöiden miellyttämiseen ja motivointiin itsessään, vaan siinä tarkastellaan asiakaskeskeisyyden herättämistä työntekijöissä vaikuttamisprosessina (Rafiq & Ahmed 2000).

2.2.3 Sisäisen markkinointi strategian ja muutosjohtajuuden kannalta

Sisäinen markkinoinnin tavoitteena on kannustaa vuorovaikutteiseen kommunikointiin ja näin vähentää muutosvastarintaa (Varey 1995).

Kolmannen sisäisen markkinoinnin vaiheen aloittivat tutkijat, jotka alkoivat tunnistaa sisäisen markkinoinnin välineenä yrityksen strategian toteuttamisessa (Rafiq & Ahmed 2002). Sisäinen markkinointi on filosofia, joka näkee henkilöstöjohtamisen holistisena johtamisprosessina, jossa integroidaan yrityksen lukuisia eri toimintoja yhteen (George 1990). Glassman ja McAfee (1992) vievät tämän näkemyksen vielä pidemmälle painottaen sisäisen markkinoinnin roolia markkinointi- ja henkilöstötoimintojen integroimisessa sille asteelle, että henkilöstö mielletään markkinoinnin yhdeksi resurssiksi.

Kolmannen vaiheen keskustelussa huomioidaan, että sisäinen markkinointi on paljon muutakin kuin työntekijöiden motivointia asiakaskeskeisyyteen. Kolmannen vaiheen määritelmän mukaan minkä tahansa muutoksen onnistunut jalkauttaminen strategiassa luultavasti tarvitsee sisäistä markkinointia, eli se on oleellinen osa muutosjohtajuutta. Tämän lisäksi kolmannen vaiheen sisäisen markkinoinnin määrittely ei painota niin paljon työntekijän roolia sisäisenä asiakkaana, vaan pääpaino on markkinoinnin tehokkaassa toimenpanemisessa sisäisessä ympäristössä. Tämän sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen, joka vaikuttaa myös asiakastyytyväisyyteen (Rafiq & Ahmed, 2000).

2.2.4 Synteesi

Rafiq ja Ahmed (2002) kokosivat edellä esitellyistä vaiheista yhteen viisi sisäisen markkinoinnin elementtiä:

1. Työntekijöiden motivointi ja tyytyväisyys
2. Asiakassuuntautuneisuus ja asiakastyytyväisyys
3. Eri toimintojen välinen koordinointi ja integrointi
4. Markkinoinnillinen lähestymistapa edellä oleviin elementteihin
5. Yritys- sekä toimintastrategioiden täytäntöönpano

Kuten edellä olevista sisäisen markkinoinnin eri vaiheita käsitelleistä luvuista huomaamme, kaikki nämä elementit eivät ole olleet läsnä kaikissa määritelmissä. Alkuvaiheessa pääpaino oli asiakastyytyväisyydellä, sen jälkeen asiakassuuntautuneisuudella sekä markkinoinnillisella lähestymistavalla ja kolmannessa vaiheessa keskityttiin strategiaan kysymyksiin. Näiden elementtien pohjalta Rafiq ja Ahmed (2000) muodostivat sisäisen markkinoinnin määritelmän (numerot viittaavat sisäisen markkinoinnin elementteihin):

”Sisäinen markkinointi on suunniteltu toimenpide, joka käyttää markkinoinnillista lähestymistapaa (4), päästäkseen yli organisaatiossa olevasta muutosvastarinnasta motivoimalla, koordinoimalla sekä integroimalla (3) henkilöstöä eri toiminnoissa kohti yritys- sekä toimintastrategioiden tehokasta täytäntöönpanoa (5) saavuttaakseen asiakastyytyväisyyttä (2) tämän prosessin kautta, jolla saadaan motivoituneita sekä asiakashenkisiä työntekijöitä (1)”

2.3.5 Sisäisen markkinoinnin määrittelyn ongelmia

Edellä olen jo sivunnut sisäisen markkinoinnin määrittelyn eri vaiheita sekä vaikeutta. Kaikkien hyväksymän sisäisen markkinoinnin määritelmän löytämisen eräänä ongelmana on juuri edellä mainittu sisäisen markkinoinnin

moninaisuus. Sisäistä markkinointia voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, joista mikään ei ole ongelmaton.

Perinteiseen sisäisen markkinoinnin näkemykseen työstä tuotteina ja työntekijöistä asiakkaina sisältyy seuraavia ongelmia, joista Rafiq ja Ahmed (1993) identifioivat viisi:

1. "Tuote", joka työntekijöille myydään saattaa olla ei-toivottu tai sisältää negatiivisia ominaisuuksia työntekijälle.
2. Työntekijöillä ei ole valinnanvaraa "tuotteissa", joita he voivat valita.
3. Työnteon sopimuksellisesta luonteesta johtuen, työntekijät saatetaan pakottaa vastaanottamaan "tuotteita" joita he eivät halua.
4. Ajatus "työntekijä asiakkaana" herättää kysymyksen, onko ulkoisten asiakkaiden tarpeilla etusija verrattuna työntekijöihin.
5. Tyytyväisten työntekijöiden rahallinen kustannus saattaa olla merkittävä yritykselle.

Mielestäni viimeinen argumentti on hieman kyseenalainen. On vaikea kuvitella, että tyytyväisten työntekijöiden vaatima rahallinen panostus olisi suurempi kuin tyytymättömien työntekijöiden aiheuttamat muut kustannukset (esimerkiksi sairauslomat) ovat. Toisaalta oletus siitä, että tyytyväiset työntekijät johtavat automaattisesti tyytyväisiin asiakkaisiin, on suureksi osaksi testaamaton väite. Hofmanin ja Ingramin (1991) tutkimuksessa työtyytyväisyys, työroolikonfliktit ja työroolien kaksijakoisuus selittävät vain yhdeksän prosenttia työntekijöiden eroista asiakaskeisessä asenteessa. Rafiq ja Ahmed (1993) käyttävät esimerkkinä koululaitosta, jossa uransa puolivälissä oleva opettaja on tyytyväisempi työhönsä kuin juuri aloittanut opettaja, koska hänellä on parempi palkka. Sen sijaan nuoren opettajan oppilaat ovat tyytyväisempiä, koska nuori opettaja panostaa työhönsä enemmän kuin rutinoituneempi opettaja (Rafiq & Ahmed 1993). Mielestäni esimerkki koululaitoksesta ontuu siinä mielessä, että siinä on otettu tyytyväisyyden mittariksi vain palkka. Työtyytyväisyys koostuu

myös monesta muusta asiasta ja erittäin monelle työntekijälle asiakastyytyväisyys on varmasti yksi tärkeimpiä oman tyytyväisyyden lähteitä. Tietysti on olemassa tiettyjä toimialoja, joissa henkilöstö vaihtuu nopeasti, jolloin liiallinen panostus työntekijöiden tyytyväisyyteen ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista yrityksen kannalta.

Nämä ongelmat eivät ainoastaan johda sekaannuksiin sisäisen markkinoinnin hyödyntämisessä käytännön tasolla, vaan luovat myös ristiriitoja käsitteellisellä tasolla (Rafiq & Ahmed 1995). Näiden käsitteellisen tason ristiriidat juontavat juurensa siihen, että nykyiset määritelmät ovat liian valikoivia ja suppeita, sekä keskittyvät pitkälti vain palveluyrityksiin ja unohtavat ulkoiset asiakkaat. Sisäinen markkinointi ei siis ole ainoastaan markkinoinnin käsitteen hyödyntämistä sisäisesti (Cahill 1995). Joidenkin näkemysten mukaan sisäinen markkinointi on ainoastaan synonyymi hyvälle henkilöstöhallinnolle (Pitt & Foreman 1998)

Sisäisen markkinoinnin määrittelyn dilemmasta johtuvia ongelmia Cahill (1995) on tunnistanut neljä. Verrattuna Rafiqin ja Ahmedin (1993,1995) esille tuomiin ongelmiin hänen näkökulmansa lähtee ulkoisten asiakkaiden tarpeista. On myös hyvä huomioda, että sisäisen markkinoinnin käytännön toteutus tapahtuu yleensä henkilöstöhallinnossa, markkinoinnin ammattilaisten keskittyessä pääasiassa ulkoiseen kohderyhmään (Pitt & Foreman 1998). Näin ollen markkinointilähtöinen lähestymistapa olisi ensiarvoisen tärkeää integroida koko organisaatioon, jotta varmistutaan sisäisen markkinoinnin onnistumisesta.

Nykyiset sisäisen markkinoinnin määritelmät unohtavat enemmän tai vähemmän sen tosiasian, että nykyisessä taloudellisessa järjestelmässä yritykset ovat olemassa kohdatakseen asiakkaiden tarpeet myymällä tuotteita tai palveluita näille asiakkaille. Toiseksi yrityksen tulee keskittyä ulospäin markkinoihin, ei sisään päin työntekijöihin (vrt. Grönroos 1982). Määritelmät keskittyvät liian paljon vain palveluyrityksiin. Vaikka palveluiden raja onkin koko

ajan hämärtynyt, on perinteisten valmistus- sekä palveluyritysten välillä vielä paljon eroja. Sisäisen markkinoinnin määritelmät unohtavat, että sisäinen markkinointi on yksinkertaisesti viestinnän harjoittamista työntekijöiden kanssa: viestimistä siitä mitä yrityksessä tapahtuu, jotta työntekijät voivat tehdä työnsä tehokkaasti, niin että ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita palvellaan hyvin (Cahill 1995).

Cahill (1995) näin ollen palauttaa jälleen sisäisen markkinoinnin käsitettä takaisin kohti alkuperäistä Berryn määritelmää (vrt. luku 2.2.1) sekä muita varhaisia sisäisen markkinoinnin määritelmiä, joissa korostettiin viestinnän merkitystä. Cahillin näkemyksessä sisäinen markkinointi on erityisesti taktisen tason toimintaa, eikä niinkään strategisen tason päätöksiä.

Kaikista edellä käsitellyistä ongelmista johtuen sisäisen markkinoinnin suunnittelussa tulee ottaa hyvin tarkkaan huomioon yrityksen tavoitteet. Sisäisen markkinoinnin toimenpiteillä voidaan vaikuttaa hyvin erilaisiin asioihin henkilöstön parissa, jolloin toimivin malli ja toimivimmat työkalut ovat tapauskohtaisia. Seuraavassa luvussa käsittelen kolmea erilaista sisäisen markkinoinnin mallia, jotka lähestyvät sisäisen markkinoinnin käsitettä eri suunnista.

2.3. Sisäisen markkinoinnin malleja

Kuten edellisistä luvuista huomaamme, ei sisäiselle markkinoinnille ole yhtä yksittäistä määritelmää, sillä käsitettä voidaan lähestyä hyvin erilaisten tavoitteiden pohjalta. Tämän vuoksi myös sisäisen markkinoinnin malleja on useita, joista nyt käyn läpi kolme erilaista (Grönroos 1982; Rafiq & Ahmed 1996; Lings 2004). Nämä kolme mallia tuovat kaikki esille erilaisia puolia sisäisen markkinoinnin käsitteestä, mutta toisaalta myös rakentuvat toistensa päälle. Esittelemistäni malleista voi hyvin myös havaita sisäisen markkinoinnin

mallien kehittymisen vuosien saatossa. Näitä malleja hyödynnän myös tutkimukseni empiirisessä osiossa.

Luvussa 4 käydään lisäksi vielä läpi sisäisen suhdemarkkinoinnin malleja, jotka ottavat suhde- ja verkostonäkökulman enemmän huomioon.

2.3.1 Grönroosin malli

Grönroosin (1982) mallin lähtökohtana on, että kannustamisella, hengen luomisella ja jatkuvalla viestinnällä voidaan saavuttaa henkilöstön motivaatio ja näin parantaa heidän tehokkuuttaan:



Kuvio 2: Grönroosin sisäisen markkinoinnin malli (Grönroos 1982)

Mallilla pyritään luomaan yritykseen positiivinen ilmapiiri ja yhteishenki. Yrityksen johto luo sisäisen markkinoinnin tavoitteet, ja siltä vaaditaan selkeää visiota siitä, mitä pyritään saavuttamaan. Organisaatiossa vallitsevan johtamistyylin, ilmapiirin ja esimiestyöskentelyn tulisi motivoida yrityksen kaikkia henkilöitä suorittamaan omat tehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla. Näiden periaatteiden tulisi kulkea yhtenäisinä läpi koko organisaation ja olla

kaikkien työntekijöiden tiedossa. Jotta sisäinen markkinointi olisi tehokasta sen tulisi vaikuttaa kaikkiin suuntiin organisaatiossa (Rope 1991).

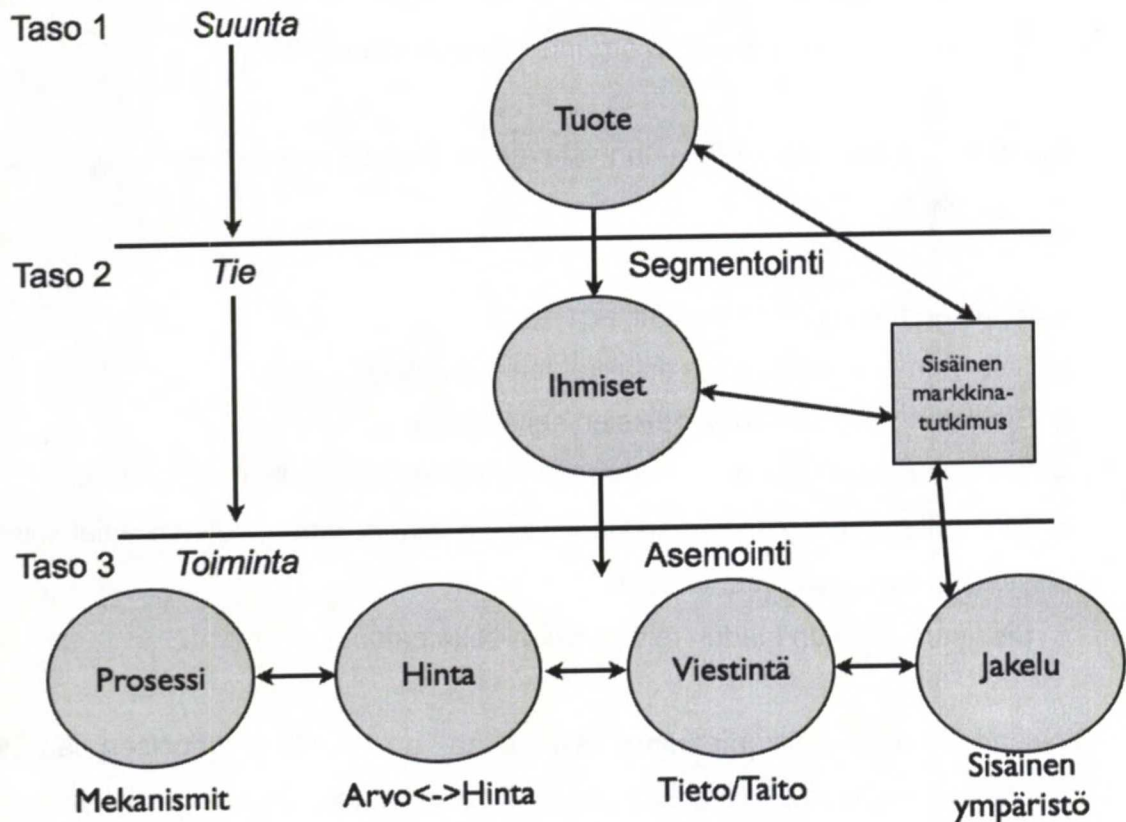
Reynoso ja Moores (1996) tunnistavat sisäisessä markkinointikampanjassa kuusi vaihetta:

1. Sisäisen tietoisuuden lisääminen
2. Sisäisten markkinoijien ja asiakkaiden määrittely
3. Sisäisten asiakkaiden odotuksien selvittäminen
4. Sisäisten asiakkaiden odotusten kommunikointi sisäisille markkinoijille
5. Mahdolliset muutokset markkinointikampanjaan, jotta sisäisten asiakkaiden odotuksiin pystytään vastaamaan
6. Sisäisen palvelun laadun mittaaminen sekä palaute

Sisäisen markkinointikampanjan tavoitteena on kehittää yrityksen sisäisiä suhteita ja yhteistyötä. Tätä kautta henkilöstön motivaatio kasvaa ja yrityksen suorituskyky ulkoisilla markkinoilla paranee.

2.3.2 Rafiqin ja Ahmedin malli

Rafiqin ja Ahmedin (1996) malli nivoo yhteen markkinoinnin 7P-mallin sekä sisäisen markkinoinnin kontekstin (vrt. luku 2.4.2). Se on jaettu kolmeen strategiatasoon: suunta, tie sekä toiminta (ks. kuvio 3). Tämän mallin keskeisimpänä tarkoituksena on hyödyntää ulkoisen markkinoinnin keinoja sisäisesti. Tässä luvussa käyn Rafiqin ja Ahmedin (1996) mallin yleiset suuntaviivat läpi ja seuraavassa luvussa pureudutaan tarkemmin mallissa esiteltyihin markkinoinnin työkaluihin. Ahmed & Rafiq ovat kehittäneet malliaan Grönroosin näkemysten pohjalta, mutta 7P-mallin käyttö palauttaa sen osaltaan varhaiseen Berryn teoriaan.



Kuvio 3: Rafiqin & Ahmedin sisäisen markkinoinnin malli (Rafiq & Ahmed 1996)

1. taso: Suunta

Ensimmäisessä tasossa tehdään yleinen tavoiteohjelma tiettyyn tehtävään tai muutosohjelmaan liittyen eli määritellään yrityksen panostus. Se vaatii ulkoisten mahdollisuuksien arvioinnin sekä ymmärryksen organisaation voimavaroista. Tässä tasossa lähtökohtana on sisäinen tuote.

2. Taso: Tie

Toinen taso vaatii toimintatavan tarkemman määrittelyn lukuisista vaihtoehtoista. Jokainen vaihtoehto on analysoitava tarkkaan, jotta muutos tai tehtävä johon yritys tähtää, voidaan toteuttaa. Erityisesti mahdolliset esteet sekä keinot niiden voittamiseksi vaativat tarkkaa arviointia tällä tasolla. Tällöin oleelliseksi nousee sisäisten asiakkaiden segmentointi (ks. sisäisen markkinoinnin työkalut).

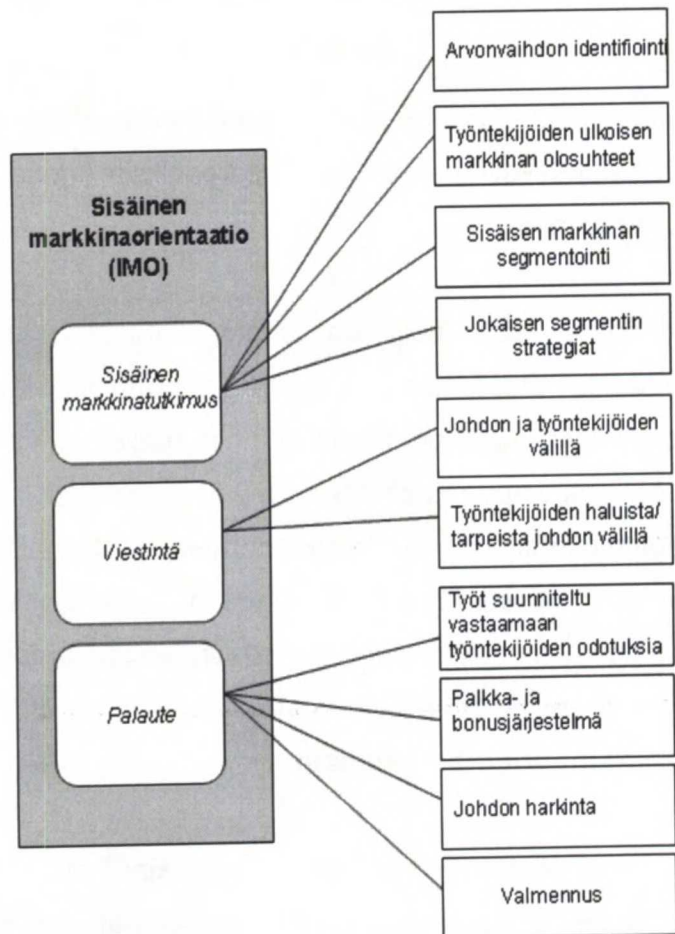
3. Taso: Toiminta

Kolmannella tasolla valittu vaihtoehto jaetaan tarkoiksi toiminnoiksi sekä tehtäväksi. Yksityiskohtaiset ohjeet ovat tarpeellisia, jotta hanke olisi mahdollisimman ongelmaton.

Rafiqin ja Ahmedin (1996) malli on strategialähtöinen. Monitasomallin tarkoituksena on luoda sitoutumista ja tehostaa strategian implementointia. Aikaisempiin yksitasoisiin sisäisen markkinoinnin malleihin verrattuna tässä mallissa fokus on laajempi. Ensinnäkin monissa muissa aikaisemmissa sisäisen markkinoinnin malleissa oli hyödynnetty vain 4P-mallia. Toisekseen Rafiqin ja Ahmedin mallissa on otettu huomioon sisäisen segmentoinnin, asemoinnin ja markkinatutkimuksen merkitys strategian implementoinnissa.

2.3.3 Sisäisen markkinaorientaation malli

Lings (2004) on löytänyt sisäisen markkinoinnin onnistuneesta hyödyntämisestä kolme selkeää osa-aluetta, joiden pohjalta hän on luonut sisäisen markkinaorientaation mallin. Sisäisen markkinaorientaation mallissa sisäinen markkinointi jaetaan kolmeen eri osa-alueeseen: sisäiseen markkinatutkimukseen, viestintään sekä palautteeseen (Lings 2004).



Kuvio 4: Sisäisen markkinaorientaation malli (Internal market orientation model, Lings, 2004)

Lingsin esittämässä mallissa sisäinen markkinatutkimus vastaa Rafiqin ja Ahmedin suuntaa sekä polkua, jolloin keskitytään markkinointimixin osioista tuotteeseen, ihmisiin sekä jakeluun (ks. luku 2.4, työkaluista tarkemmin luvussa). Grönroosin malli taas nivoutuu yhteen viestinnän kanssa (ks. luku 2.4.3 sisäisestä viestinnästä). Uutena elementtinä edellä esitettyihin malleihin on palaute, josta on oleellista huomata, että siihen sisältyy toimintoja niinkin laajalta alueelta kuin työntekijöiden tyytyväisyys tai bonusjärjestelmä (kuvio 5). Lingsin mallissa palaute on siis molemminpuolista, niin johdolta työntekijöille kuin toisinpäinkin.

Sisäisessä markkinatutkimuksessa oleellista on erityisesti henkilöstön segmentointi. Henkilöstön segmentointi työntekijöiden ominaisuuksien perusteella auttaa paremmin ymmärtämään henkilöstön tarpeita (Wasmer & Brunner 1991). Sisäisen markkinoinnin kannalta oleellista tietoa ovat esimerkiksi töiden luonne, henkilöstön tyytyväisyys työoloihin, sisäiset sekä ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat henkilöstön tyytyväisyyteen sekä ulkoiset markkinat (mahdolliset lakimuutokset sekä kilpailevat yritykset) (Lings 2004).

Tässä luvussa olen esitellyt kolme erilaista sisäisen markkinoinnin mallia, joista erityisesti kaksi viimeistä perustuvat tarkasti määriteltyyn rakenteeseen. Nämä kaikki mallit tarjoavatkin hyvän ”työkalupakin” sisäisen markkinoinnin suunnitteluun. Luvussa neljä esittelen erilaisen sisäisen markkinoinnin mallin, joka perustuu tällaisen ”työkalupakin” tekemisen sijaan holistiseen näkemykseen yrityksen sisäisistä suhteista sekä tiedon ja tietämyksen siirrosta.

2.4 Sisäisen markkinoinnin työkaluja

Tässä luvussa käyn läpi perinteisen markkinoinnin työkalujen hyödyntämistä sisäisen markkinoinnin kontekstissa. Erityishuomio kiinnitetään sisäiseen viestintään, joka on empiirisessä tutkimuksessa myös pääkiinnostuksen kohde.

Markkinointimix on eräs markkinoinnin ydinteorioista. Tämä McCarthy'n 1964 esittelemä teoria määritteli markkinoinnin osa-alueiksi tuotteen, hinnan, jakelun ja viestinnän. Tätä mallia on kritisoitu erityisesti palvelujen markkinoinnin saralla liian suppeaksi, ja yleisesti hyväksytyksi laajennukseksi on vakiintunut 7P-malli, jossa aikaisempaa 4P:tä on täydennetty ihmisillä, prosesseilla sekä fyysisillä puitteilla (Booms & Bittner 1981).

2.4.1 Sisäisen markkinoinnin 7P-malli

Sisäisen markkinoinnin **tuote**-käsite on ongelmallisempi kuin ulkoisessa markkinoinnissa. Tämä johtuu siitä, että usein henkilöstön "ostama" tuote ei välttämättä ole haluttu, ja siihen saattaa sisältyä pakotteita (Ahmed & Rafiq, 2002 vrt. luku 2.3.5). Yrityksen työntekijät eivät välttämättä halua sopeutua uusiin toimintatapoihin, mutta yleensä tarjolla ei ole vaihtoehtoisia "tuotteita", kuten ulkoisessa markkinoinnissa. Pohjimmiltaan sisäisen markkinoinnin tuote on työpaikka ja työympäristö (Grönroos 1991). Strategisella tasolla se voi olla vaikka markkinointistrategia ja taktisella tasolla uusi tapa kohdella asiakkaita. Sisäinen **hint**a on tämän "tuotteen" omaksumisen psykologinen kustannus. Sisäisen markkinoinnin **ihmisinä** ovat tietenkin henkilöstö, joka vastaanottaa "tuotteen" sekä johto, joka toimittaa tuotteen (Ahmed & Rafiq 2002).

Sisäisen **jakelutien** tarkoituksena on luoda sisäinen ympäristö ja ilmapiiri, joka edistää määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista. Jakelutienä voidaan pitää esimerkiksi koulutusta, tapahtumaa tai vaikka organisaation nettisivuja. Koulutustilaisuudet voidaan osaltaan nähdä myös sisäisen markkinoinnin **konkreettisena elementtinä** tai **prosessina** (Ahmed & Rafiq 2002).

Sisäinen **segmentointi** on strateginen työkalu, jonka tarkoituksena on tavoittaa tietty määritelty ryhmä työntekijöitä. Segmentoinnissa otetaan huomioon markkinointistrategian tavoitteet, sen toteuttaja sekä kohde (Dunmore 2002). Aivan ensimmäiseksi sisäisessä segmentoinnissa täytyy määritellä keille työntekijöille sisäinen markkinointitoimenpide suoritetaan ja miten. Henkilöstön tarpeiden selville saamiseksi voidaan hyödyntää samoja markkinatutkimusmenetelmiä kuin ulkoisessa markkinoinnissa. Sisäisen markkinatutkimuksen suorittamista yleensä helpottaa työntekijöiden demografia-tietojen helppo saatavuus henkilöstötiedoista. Sisäisen segmentoinnin tavoite on löytää ja muodostaa henkilöstösegmenttejä, joille räätälöidään erilaiset toimenpiteet heidän tarpeidensa ja käyttäytymisensä

pohjalta (Ahmed & Rafiq 1995;2002). Segmentit voivat vaihdella ja tavoitteet voivat koskea koko organisaatiota, maantieteellistä aluetta, liiketoimintayksikköä, osastoa tai tiettyä tekijäryhmää (Dunmore 2002).

Sisäisessä **asemoinnissa** suunnitellaan taktiset toiminnot, joiden avulla pystytään voittamaan mahdolliset esteet sekä täyttämään asiakkaiden tarpeet. Tämä vaatii keskittymistä henkilöstön asenteiden muuttamiseen. Sisäinen asemointi tarjoaa tietyille henkilöstösegmentille hyötyjä, jotka motivoivat heitä toteuttamaan taktisella tasolla strategiapäätöksiä. Sisäinen asemointi edellyttää markkinointimixin hyödyntämistä (erityisesti prosessit, hinta, jakelu, viestintä) (Ahmed & Rafiq 1995). Sisäinen asemointi on tärkeä, kun strategian implementoinnissa kohdataan esteitä. Näihin esteisiin menen tarkemmin seuraavassa luvussa.

2.4.2 Sisäinen viestintä

Sitä mitä et pysty myymään omalle henkilökunnallesi, et pysty myymään asiakkaillekaan (Normann 1984).

Sisäinen viestintä voidaan nähdä taitojen ja tiedon siirtämisprosessina, jolloin erilaisia viestintäkeinoja käytetään helpottamaan työntekijöiden ”ideoiden ostamista”. Sisäistä viestintää, esityksiä sekä yhteisiä harjoituksia käytetään, jotta henkilöstö ymmärtäisi mitä heiltä halutaan ja miksi. Täten viestintä on keskeinen osa strategian jalkauttamisessa yrityksen henkilöstölle (Rafiq & Ahmed 1995). Sisäisen viestinnän työkaluilla pyritään parantamaan ihmisten välistä sisäistä kommunikointia. Erityisesti palveluyrityksessä sisäinen viestintä yrityksen henkilöstölle, saattaa olla tärkeämpää kuin mikään ulkoinen viestintä asiakkaiden kanssa (Tansuhaj ym. 1988).

Työntekijät vastaanottavat organisaation sisäistä markkinointia samojen aistien ja suodattimien läpi kuin he vastaanottavat mainosviestejä kuluttajana (Spitzer

& Swidler 2003). Sisäisessä markkinoinnissa voidaankin näin ollen hyödyntää massaviestinnän tekniikoita kuten printtiä, televisiota ja Internetiä (Tansuhaj ym.1988). Toisaalta siinä missä ulkoisen markkinoinnin viestintäelementit ovat yleensä tarkkaan suunniteltuja, useasti sisäisessä kontekstissa nämä samat elementit ovat löyhempiä ja niille ei ole kunnon arviointimittareita (Spitzer & Swidler 2003).

Virallinen viestintä ei ole tietenkään ainoaa viestintää, joka vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen. Työpaikan epävirallisten ihmissuhdeverkostojen sekä "puskaradion" merkitystä ei voi aliarvioida. Jokaisessa yrityksessä on tällaisia epävirallisia ihmisverkostoja, joiden solmukohdissa on yrityksen mielipidevaikuttajia. Näitä verkostoja tulisi pyrkiä hyödyntämään viestien levittämisessä ja palautteen saamisessa (Dunmore 2002). Monesti näiden epävirallisten verkostojen paikallistaminen ja mielipidevaikuttajien löytäminen saattaa kuitenkin olla haastavaa.

Sisäisen markkinoinnin implementoinnin esteet osoittavat eri yrityksen toimintojen riippuvuutta keskenään (ks. kuvio 5). Ylätason esteet ovat laajoja ja strategisia kun taas alatason esteet ovat yksityiskohtaisia ja taktisia (vrt. Ahmedin ja Rafiqin malli, kuvio 3). Tyypillinen alatason este on esimerkiksi puutteellinen viestintä tai koulutus asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa. Mikäli yritys epäonnistuu strategisen tason toiminnassa, seuraa siitä kahdenlaisia virheitä. Ensimmäisen lajin virhe on, että epätäydelliset strategiset toimenpiteet implementoidaan suunnitelmien mukaan, mutta odotettua tulosta ei saavuteta. Toisen lajin virheessä strategiatasolla ei ole täysin ymmärretty ottaa huomioon sisäistä kontekstia sekä sidosryhmiä, mikä aiheuttaa sisäisiä konflikteja. Ensimmäisen ja toisen lajin virheet ovat pahimpia, sillä ne voivat aiheuttaa ongelmia jokaisella ja jopa kaikilla kolmella implementoinnin tasoilla. Mikäli konseptin määrittely onnistuu, mutta itse implementointi on huono, on kyseessä kolmannen lajin virhe. Koska virhe tällöin tapahtuu polku-tasolla, vaikuttaa se myös alaspäin toiminta-tasolle.

Toiminta-tasolla olevat ongelmat ovat vähäisempiä vaikutuksiltaan, sillä ne eivät enää säteile alaspäin. Toisaalta koska toimintatason markkinointimixin elementit ovat horisontaalisessa riippuvuussuhteessa toisiinsa, ongelma yhdessä elementissä saattaa ajan kuluessa johtaa ongelmiin myös toisissa elementeissä (Rafiq & Ahmed, 1995). Sisäisellä viestinnällä on tällöin hyvin suuri merkitys erityisesti tasoilla 2 ja 3, jotta kaikki toimijat ovat tietoisia siitä miten heidän tulisi toimia.



Kuvio 5: Sisäisen markkinoinnin implementoinnin esteet (Rafiq & Ahmed 1995)

Luvussa 2 olen esitellyt sisäisen markkinoinnin määritelmän kehittymisen käytännöllisestä johdon työkalusta kokonaiseksi johtamisfilosofiaksi. Kävin läpi sisäisen markkinoinnin määrittelyyn liittyvää ongelmatiikkaa ja esittelin kolme erilaista sisäisen markkinoinnin mallia. Seuraavassa luvussa käyn läpi suhdemarkkinointia ja asiakkuudenhallintaa.

3 SUHDEMARKKINOINTI

Tässä luvussa käsitellään aluksi suhdemarkkinoinnin käsitettä ja sen kehittymistä. Tämän jälkeen sivutaan suhdemarkkinoinnin apuvälineenä toimivia asiakkuudenhallintajärjestelmiä ja lopuksi käsitellään niiden käyttöönottoon liittyviä viestinnän haasteita.

3.1 Suhdemarkkinointi & asiakkuudenhallinta

Markkinointi on yrityksen markkinasuhteiden hallintaa (Grönroos 1996).

Berry esitteli suhdemarkkinoinnin käsitteen ensi kertaa vuonna 1983, mutta ensimmäisen kerran B2B-kontekstissa sitä käytti Jackson vuonna 1985. Vaikka termi on kohtuullisen uusi, on itse suhdemarkkinoinnin ajatus – asiakkaiden ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen suhdenäkökulma – yhtä vanha kuin kaupankäynnin käsite (Grönroos 2004). Tässä luvussa käsittelen suhdemarkkinoinnin käsitettä, sen strategisia ja taktisia elementtejä sekä onnistuneen suhdemarkkinoinnin edellytyksiä.

Asiakkuuden hallinta on yrityksen asiakaskeskeinen strategia, jossa keskitytään nykyisten asiakkaiden pitämiseen ja asiakassuhteen kehittämiseen eikä niinkään transaktiokeskeisesti uusien asiakkaiden hankintaan (Zeithaml & Bitner 2000). Suhdemarkkinointi tarkoittaa lähes samaa asiaa, ja se voidaan määritellä asiakassuhteen hallinnaksi (Payne 1995). Käytettiin terminä sitten suhdemarkkinointia, asiakkuuden hallintaa tai CRM:ää oleellista on ajatus, että uskollisten ja pitkäikäisten asiakkaiden säilyttäminen on yritykselle kannattavampaa kuin keskittyminen pelkästään uusasiakashankintaan. Asiakkaiden säilyttäminen vaatii panostusta laatuun ja asiakassuhteen hoitamiseen (Berry & Parasuraman 1991). Pitkien asiakassuhteiden kannattavuus perustuu erityisesti siihen, että uudelle asiakkaalle myyminen vaatii keskimäärin viisi kertaa enemmän resursseja kuin vanhalle asiakkaalle.

Grönroos (2004) näkee suhdemarkkinoinnin prosessina, jossa kaikkien markkinointiaktiviteettien tulee palvella tämän prosessin johtamista. Tässä prosessissa ensin identifioidaan potentiaaliset asiakkaat, luodaan suhde heidän kanssaan ja ylläpidetään tätä suhdetta. Suhteen ylläpitämisen ja kehittämisen seurauksena asiakkaat suosittelevat saamaansa palvelua ja antavat positiivista palautetta siitä tuttavilleen. Tämän prosessin osasina ovat suhteet, vuorovaikutus sekä verkostot (Gummesson 1995). Vaikka suhdemarkkinoinnin pääpaino on asiakkaissa, tulee erityisesti verkostonäkökulman kautta oleelliseksi myös yrityksen suhteet sen muihin sidosryhmiin.

3.2 Suhdemarkkinoinnin strateginen ja taktinen ulottuvuus

Suhdemarkkinointi sisältää niin strategisen kuin taktisenkin ulottuvuuden. Strategisella tasolla ensimmäiseksi painotetaan **palvelun** merkitystä. Pelkkä ydintuote- tai palvelu ei useasti nykypäivänä riitä erottautumaan kilpailijoista. Yhä useammin ydintuote ei ole myöskään asiakkaiden tyytymättömyyden pääsyy, vaan tähän ytimeen liittyvät palvelut ja niiden epäonnistuminen. Näin ollen yritysten tulee ymmärtää, että tällä hetkellä kilpailu yritysten välillä tapahtuu kokonaispalvelussa. Toiseksi kiinnitetään huomiota **prosessinäkökulmaan**. Yrityksen laajaa toimintojen kirjoa tulee hallinnoida ja koordinoita yhtenä prosessina. Tuottavuuden ja kannattavuuden kannalta ainoastaan asiakkaille arvoa tuovat projektit tulee sisällyttää tähän prosessiin. Prosessijohtamisnäkökulmaan siirrytään yleensä projekti- ja työryhmäorganisaatiomallien kautta. Koska suhdemarkkinointi perustuu yhteistyöhön yrityksen eri sidosryhmien välillä, on **yhteistyösuhteiden ja verkostojen** luominen ensiarvoisen tärkeää. Nykypäivän yhä enemmän erikoistuvassa liiketoimintaympäristössä on usein järkevintä liittoutua jonkun yhteistyökumppanin kanssa, kehittääkseen menestyvän suhteen asiakkaan kanssa. Tämä tietysti edellyttää vahvaa luottamusta kaikkien verkostojen jäsenten välillä. (Grönroos 1996)

Taktisella tasolla Grönroos (1996) löytää myös kolme oleellista osa-aluetta. Koska suhdemarkkinointi perustuu luottamukselliseen yhteistyöhön ovat **suorat kontaktit asiakkaisiin** sen eräs tärkeimmistä edellytyksistä. Parhaimmassa tapauksessa yritys voi segmentoida yhden asiakkaan segmenttejä, mikä on jo joillakin aloilla tällä hetkellä arkipäivää. Perinteinen yksisuuntainen markkinointi maksaa liian paljon ja tuottaa monesti liian vähän. Tällöin yritysten tulee hyödyntää kasvokkain tapahtuvaa kontaktia sekä uuden teknologian aikaansaamia mahdollisuuksia päästäkseen mahdollisimman lähelle asiakasta. Jotta asiakkaan lähelle pääseminen olisi mahdollista, edellyttää se **asiakastietokantaa**. Perinteisesti markkinointi operoi liian vähäisellä ja vajavaisella asiakastiedolla. Jollei yrityksellä ole asiakastietokantaa, suhdemarkkinointi ei voi olla täysipainoista. Hyvin ylläpidetty asiakastietokanta edesauttaa yrityksen mahdollisuutta lisämyyntiin sekä uusien tuotteiden markkinoinnille. Viimeisenä taktisena osa-alueena on **asiakasnäkökulmasta suunniteltu palvelujärjestelmä**, joka koostuu työntekijöistä, teknologiasta, asiakkaista sekä ajasta. (Grönroos 1996.)

Buttle (1996) on jaotellut onnistuneen suhdemarkkinointiohjelman implementoinnin edellytykset viiteen ryhmään. Nämä edellytykset nivoutuvat yhteen edellä käsiteltyjen Grönroosin taktisten sekä strategisten tavoitteiden kanssa. **Asiakaslähtöinen kulttuuri** on ensimmäinen edellytys suhdemarkkinoinnin kehittämiseksi ja sen aikaansaaminen yritykseen on selkeästi strateginen päätös (vrt. Grönroosin (1996) strateginen suhdemarkkinoinnin taso). Asiakaslähtöisen kulttuurin sisältämät suhteet ovat paljon monimuotoisempia kuin perinteisessä transaktioihin perustuvassa markkinoinnissa, jonka suhteita Gummesson (1994) on luonnehtinut kyynisesti "asiakkaiden manipuloimisena sekä heidän tietämättömyytensä hyödyntämisenä". Asiakaslähtöisen kulttuurin jalkauttamisessa työntekijöille **sisäinen markkinointi** näyttelee suurta roolia, jolloin Buttle siirtyy taktiselle tasolle. Sisäisen markkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin yhteydestä kerrotaan tarkemmin luvussa 4.

Kun yrityksen työntekijöiden tarpeet ovat tiedossa, yrityksen tulee **tunnistaa asiakkaiden odotukset** ja kehittää näiden odotusten pohjalta **asiakastietokanta** (vrt. Grönroosin taktisen tason suorat kontaktit sekä asiakastietokanta). Suhdemarkkinoinnille positiivisen ilmapiirin luomisessa saatetaan tarvita **uusia organisaatorakenteita** sekä **palkkiojärjestelmiä**, jotka perinteisten transaktioihin keskittyneiden mittarien sijasta perustuisivat asiakkuuksien hoitoon (Buttle 1996).

Grönroosin edellä esitelty suhdemarkkinoinnin strategiset ja taktiset osa-alueet sekä sen jälkeen läpikäydyt Buttlen onnistuneen suhdemarkkinoinnin edellytykset kiteyttävät mielestäni hyvin suhdemarkkinoinnin ytimen. Kyseessä on asiakaslähtöistä markkinointityötä, jossa palvelunäkökulma on tärkeässä osassa. Vaikka suhdemarkkinointi terminä on verrattain tuore, itse suhdemarkkinoinnin ajatus on hyvin vanha. Vanha kyläkauppa, jossa myyjä muisti kaikki asiakkaat, tiesi heidän tarpeensa ja näiden tarpeiden mukaan räätälöi kaupan valikoimaa, oli suhdemarkkinointia puhtaimmillaan. Tämä näkökulma on hyvä muistaa, kun menemme seuraavissa luvuissa enemmän suhdemarkkinointiin liittyviin teknisiin ratkaisuihin, jotka ehkä viime vuosina saivat korostetun aseman itse hyvän asiakkuudenhoidon sijasta. Tästä johtui osaltaan suuri julkisuus ja myös suuri suhdemarkkinointioperaatioiden epäonnistumisten määrä (Johnson 2004).

3.2 CRM (Customer Relationship Management)

CRM on strategian ja tietojärjestelmän kombinaatio, jonka avulla pyritään palvelemaan asiakkaita paremmin (McKenzie 2001).

Suhdemarkkinoinnin idean pohjalta on kehittynyt CRM (Customer relationship management)-käsite, joka tarkoittaa asiakkuuksien johtamista. CRM on infrastruktuuri, jolla pyritään lisäämään asiakkaiden yritykselle tuomaa arvoa asiakasuskollisuuden aikaansaamien uusintaostojen kautta (Dyche 2002). Tämä informaatioinfrastruktuuri koostuu prosesseista, ihmisistä ja teknologiasta (Ciborra & Failla 2000, vrt. myös Grönroosin (1996) asiakasnäkökulmasta suunniteltu palvelujärjestelmä luvussa 3.1).

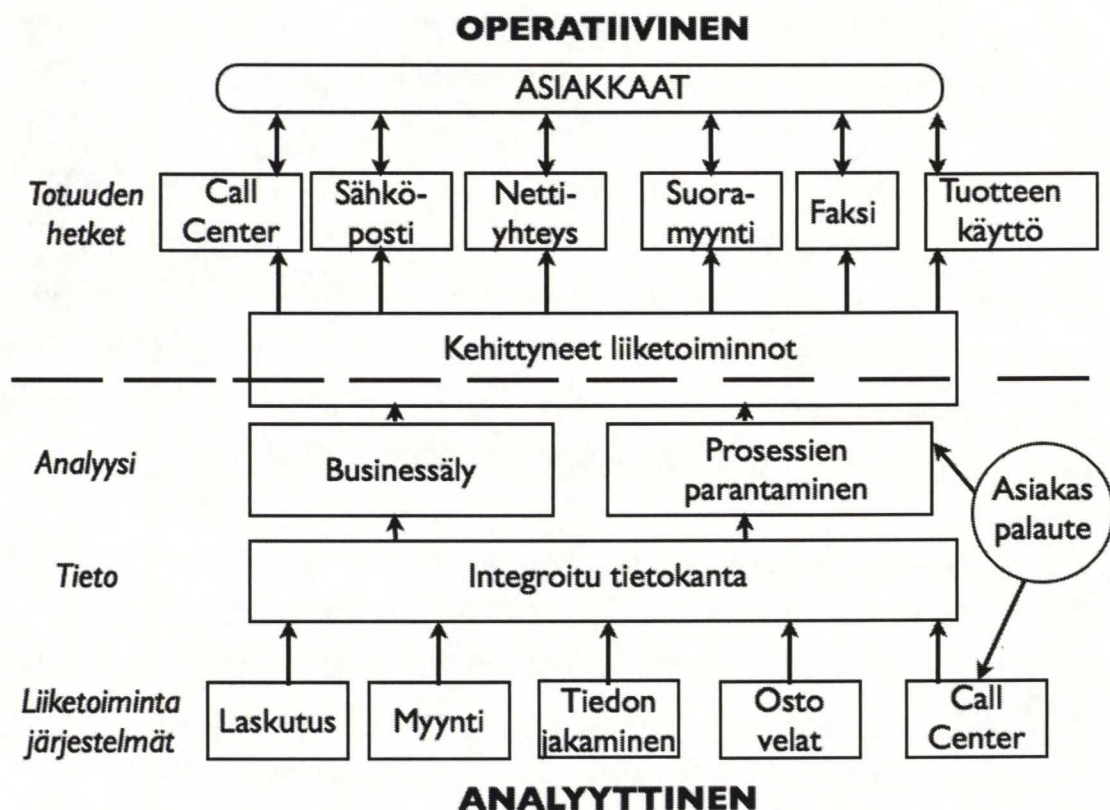
Erityisesti B2B-toimialoilla CRM on todettu tarpeelliseksi. Tämä johtuu toimialan ominaisuuksista: perinteisellä markkinoinnilla on vaikeampi saada asiakkaita vaikuttuneeksi kuin B2C-toimialoilla. Asiakkaita ja heidän tekemiään transaktioita on kohtuullisen vähän, jolloin asiakkaat ovat herkempiä reagoimaan suhteen laatuun sekä arvoon ja palveluun. B2B-toimialoilla myös hyödynnetään enemmän määrälennuksia, ja tuotteet sekä palvelut ovat useasti räätälöityjä. Tämä johtaa siihen, että B2B-suhteet ovat monimutkaisia ja monitasoisia yhteistyöhön perustuvia suhteita (Talvinen 2002).

CRM-käsite on hyvin laaja ja erilaisia CRM:stä tehtyjä lyhennelmiä on lähes loputon määrä. Koska empiirisen tutkimukseni kannalta liian tarkka CRM-termien läpikäyminen ei ole tarkoituksenmukaista, esittelen seuraavassa kiteytetysti CRM:n yleisimmän jaon: analyyttisen ja operatiivisen CRM:n.

Operatiivisella CRM:n alueelle kuuluvat kaikki ne tapahtumat, missä tapahtuu suora kontakti asiakkaaseen (Dyche 2002). Näistä kontakteista käytetään nimitystä "totuuden hetket" (Normann 1984: vrt. myös luku 2.2.2). "Totuuden hetket" voidaan jaotella inbound- ja outbound-kontakteihin. Inbound-

kontakteissa asiakas ottaa yhteyttä itse firmaan ja outbound-kontakteissa päinvastoin. Suurin osa tällä hetkellä tarjotuista CRM-työkaluista on suunniteltu parantamaan juuri operatiivista puolta (Dyche 2002). Seuraavassa aluvussa käsitellään asiakkuudenhallintajärjestelmien peruseriaatteita.

Analyttisellä CRM:llä, josta käytetään myös nimitystä strateginen CRM, tarkoitetaan asiakkaiden operationaalisella puolella tekemien aktiviteettien ymmärtämistä. Analyttinen CRM vaatii teknologiaa, jotta asiakastietoa voidaan koota, prosessoida ja analysoida sekä uusia liiketoimintaprosesseja, joilla parannetaan asiakaskontaktien laatua (Dyche 2002). Analyttiseen CRM:ään voi sisältyä muun muassa erilaisia data mining -prosesseja kuten tilastollista mallinnusta tai neuroverkkoja (Chan 2005). Analyttiset CRM-työkalut ovat kehittyneet viime vuosien aikana suuresti ja tällä saralla tullaan näkemään tulevaisuudessa varmasti paljon kehittymistä.



Kuvio 6: Operatiivinen ja Analyttinen CRM (Mukaillen Dyche 2002)

3.4 Asiakkuudenhallintajärjestelmät

Asiakkuudenhallintajärjestelmä voi olla menestys, vaikka käyttäisi vain papereita, taulukkolaskentaohjelmaa ja sähköpostia (Bland 2003).

Toimiva asiakkuudenhallintajärjestelmä tarjoaa yritykselle useita mahdollisuuksia. Työntekijöille se voi olla **itsensä johtamisen työkalu**, joilla hallita myyntikontakteja, aktiviteetteja sekä erilaisia dokumentteja. Asiakkuudenhallintajärjestelmä voi olla myös **vuorovaikutteisen markkinoinnin työkalu**, jolla pystyy räätälöimään markkinointitoimenpiteitä yksilöllisesti eri asiakkaille. Jos kaikkea tätä informaatiota pystytään hyödyntämään markkina-analyysissä ja tuotekehityksessä, se voi toimia **pohjana uusille tuotteille ja markkinoille** (Bygstad 2003). Jotta asiakkuudenhallintajärjestelmästä saataisiin tämä kaikki irti, vaatii se yritykseltä paljon muutakin: uusia liiketoimintaprosesseja (luku 3.2), henkilöstön sitouttamista (luku 3.5) sekä oikeanlaista dataa (luku 3.4).

Asiakkuudenhallintajärjestelmät tulisi suunnitella asiakasnäkökulmasta eikä ainoastaan sisäisen tuotannon ja tuottavuuden lähtökohdista (Grönroos, 1996). Kotlerin (2004) mukaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto on parhaiten perusteltu toimialoilla, joissa tietoa on paljon ja asiakkaiden tarpeet monimuotoiset. Vähiten perusteltuja CRM-järjestelmät ovat yrityksille, jotka myyvät massakuluttajamarkkinoille alhaisen hintatason tuotteita.

IT-järjestelmien implementointi yritykseen on vaikeaa ja useasti epäonnistuu (Markus 1997). Tämä pätee myös CRM-järjestelmien käyttöönottoon. CRM-järjestelmien epäonnistumisprosentit ovat olleet korkeita, tutkimuksesta riippuen 55–75 % prosenttia (Johnson 2004; Tafti 2002). Monesti epäonnistumisen syynä on liiallinen tukeutuminen tekniikkaan, kun asiakkuudenhallintajärjestelmältä toivotut tavoitteet ovat epäselvät ja epärealistiset. CRM-prosessi on optimitilanteessa aloitettu jo ennen itse

asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa. Teknologian tulisi olla vain tukevassa roolissa, kun pyritään parantamaan asiakassuhteita (Davids 2004; Selland & Pockard 2003).

Luvussa 2.2 sivuttiin jo asiakastiedon merkitystä. Yleensä datan määrä ei ole yrityksissä ongelma, se vain sattuu olemaan hajallaan useissa paikoissa ja usein suodattamattomassa muodossa. Tällöin dataa pitää analysoida ja prosessoida eteenpäin, jotta sillä on yritykselle todellista arvoa (Kale 2004). Mikäli data ei ole täydellistä tai siinä on epä johdonmukaisuuksia, myöskin asiakkuudenhallintajärjestelmän kautta tehtävät operaatiot ovat vajavaisia (McKim 2002). On siis tärkeää ottaa huomioon järjestelmän käyttöönotossa, miten ja missä muodossa nykyinen asiakastieto soveltuu uuteen asiakkuudenhallintajärjestelmään (Bland 2003). Mikäli data on hyvää ja sitä analysoidaan oikein, avautuu yritykselle yllättäviäkin mahdollisuuksia markkinointiin. Camelot music esimerkiksi havaitsi, että useat rap-levyt olivat yli 65-vuotiaiden ostamia. Tämän tiedon pohjalta he arvioivat, että isovanhemmat ostavat levyjä lapsenlapsilleen. Camelot aloitti kohdennetun kampanjan senioreille markkinoiden nuorten musiikkia, jonka seurauksena myynti eläkeläisten puolella kasvoi 37 %. (Davids 1999.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmät vaihtelevat suuresti tekniseltä tasoltaan, suoraan kaupan hyllyltä ostettavista tuotteista monimutkaisiin monen CRM-järjestelmän integroituihin järjestelmiin (Dyche 2002). McKim (2002) lähestyy aihetta puhtaasti teknisestä näkökulmasta ja erottelee tietokantamarkkinoinnin ja CRM-järjestelmän. Tietokantamarkkinointi on hänen mukaansa olemassa olevien teknologioiden käyttöä (esim. Microsoft), kun taas CRM perustuu uuteen teknologiaan, joka on rakennettu erityisesti suhdemarkkinoinnin tarkoituksiin. Tietokantamarkkinoinnissa reagoidaan asiakkaan käytöksen muutoksiin kun taas CRM-järjestelmässä odotetaan, että asiakas on vuorovaikutuksessa järjestelmän kanssa. Lisäksi tietokantamarkkinointijärjestelmän implementointi on McKimin mukaan

nopeampaa: CRM-järjestelmien käyttöönotto kestää yleensä noin vuoden, kun taas tietokantamarkkinointijärjestelmä tuo tuloksia neljästä kuuteen kuukaudessa.

Teknisellä tasolla McKimin jako on varmasti toimiva. Lähden kuitenkin omassa tutkimuksessani selkeästi siitä, että suhdemarkkinointi on ajattelutapa ja strategia. Tällöin mielestäni mikä tahansa järjestelmä, jota hyödynnetään tietoisesti asiakassuhteiden parantamisessa, on asiakkuudenhallintajärjestelmä, vaikka sillä olisikin enemmän tietokantamarkkinointijärjestelmän piirteitä. Järjestelmän yksinkertaisuus ei myöskään vähennä viestinnän merkitystä; itse järjestelmän ominaisuuksien kouluttamista on tällöin vain vähemmän. Työntekijät pitää kuitenkin saada sitoutettua järjestelmän käyttöön, joten sisäisen koulutuksen merkitystä ei tule väheksyä, kuten tulemme seuraavasta luvusta huomaamaan.

3.5 Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton viestintä

Jos yrityksen sisäiset asiakkaat (työntekijät) eivät osta ajatusta, CRM-projekti tulee varmasti epäonnistumaan (Kale 2004).

Uusi asiakkuudenhallintajärjestelmä ei takaa onnistunutta asiakkuudenhallintaa, vaan yrityksen on pystyttävä sitouttamaan järjestelmän käyttäjät siihen (Storbacka ym. 2000). Juuri tämä sitouttaminen on osoittautunut monissa CRM-projekteissa ongelmalliseksi. On keskitytty asiakkuuden tehokkuutta ja tuloksellisuutta parantaviin prosesseihin, mutta asiakkuuksiin liittyvä viestintänäkökulma on otettu harvoin huomioon (Storbacka ym. 2001). Sisäisen viestinnän merkitys on erittäin tärkeä, sillä loppujen lopuksi informaatioteknologia on vain apuväline, joka auttaa yrityksen työntekijöitä parantamaan asiakaspalvelua (Kale 2004).

Perinteisen IT-projektin koulutuksen rakenne ei ole välttämättä toimiva CRM-järjestelmän käyttöönottoon. Useasti tarvitaan muutosjohtamista ja koulutusta (Bygstad 2003). Sisäisessä koulutuksessa ei pitäisi keskittyä ainoastaan järjestelmän koulutukseen, vaan kouluttaa myös uusia liiketoimintaprosesseja sen taustalla. Tällöin työntekijät eivät ainoastaan opettele käyttämään uutta toimintoa, vaan muuttavat myös perimmäisiä työskentelytapojaan. Sisäisen koulutuksen lisäksi käyttöönotossa voi käyttää hyväksi käyttöohjeita, työn helpottajia ja muuta dokumentaatiota kannustamaan työntekijöitä hyödyntämään järjestelmää mahdollisimman tehokkaasti (Dyche 2002).

Tarkoituksena on saada aikaan itseään ruokkiva prosessi, jossa sen hetkinen järjestelmä tarjoaa hyödyllisiä toimintoja uusille käyttäjille, jotka antavat oman panoksensa järjestelmään. Tämän jälkeen järjestelmä laajenee, jolloin lisää uusia käyttäjiä saa hyödyllisiä toimintoja, jotka tuovat taas oman panoksensa järjestelmään (Bygstad 2003). Bygstad painottaa artikkelissaan osaltaan tätä taustaa vasten järjestelmän vapaata kasvuprosessia eikä niinkään johtamispäätöksiä. On kuitenkin hyvä muistaa edellisessä luvussa käsittelemäni tarkkojen toimintaohjeiden tärkeys. Mikäli työntekijöiden syöttämät datat eroavat rakenteeltaan toisistaan, on heidän panoksensa järjestelmän eteen kohtuullisen turhaa.

Hyvä tapa tehostaa sisäistä koulutusta on käyttää hyväkseen yrityksen omia työntekijöitä. Mitä persoonallisempaa ja paikallisempaa koulutus on, sitä paremmat tulokset sillä usein myös saavutetaan (Bland 2004). Tällöin on hyvä myös tunnistaa yrityksen "osa-aikamarkkinoijia", jotka ovat ihmisiä markkinointiosastojen ulkopuolelta, joiden käyttäytymisellä ja asenteella on tärkeä merkitys asiakastyytyväsyydelle ja asiakkaiden tulevaisuuden ostoille (Gummesson 1990). Yrityksen epävirallinen viestintä, kuten "puskaradiot", nousee jälleen tärkeään rooliin (ks. Luku 2.4.2, Dunmore 2002).

Vasta kun koko organisaatio, eikä ainoastaan markkinointiosasto, saadaan omaksumaan uudet liiketoimintaprosessit sekä hyödyntämään asiakkuudenhallintajärjestelmää, voidaan olettaa, että CRM-projekti onnistuu. Tämän onnistumiseen pitää ymmärtää myös yrityksen sisäisiä suhteita, joihin pureudun seuraavassa luvussa.

4 SISÄISEN MARKKINOINNIN JA SUHDEMARKKINOINNIN YHTEYS

Sisäisen markkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin teoriat ovat suunnilleen samanikäisiä ja näitä molempia aiheita ovat tutkineet samat tutkijat (mm. Berry, Grönroos). Osaltaan tästä myös johtuu, että sisäisen ja suhdemarkkinoinnin tutkiminen on painottunut palveluorganisaatioihin.

Seuraavassa luvussa käsittelen sisäisen markkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin yhteyttä, toisaalta sisäisten suhteiden näkökulmasta ja toisaalta miten sisäistä markkinointia voidaan hyödyntää suhdemarkkinoinnin edesauttamiseksi yrityksessä.

4.1 Sisäinen suhdemarkkinointi

Sisäinen markkinointi on sisäisten suhteiden ja tiedon johtamista (Varey 1999).

Verrattuna luvussa 2.2 esiteltyihin sisäisen markkinoinnin malleihin sisäisessä suhdemarkkinoinnissa lähdetään tiedon siirtämisen prosessista. Viime vuosina on puhuttu asiantuntijoiden tiedon lisäksi paljon kokemuspohjaisesta tiedosta, joka kehittyy työssä oppimisen kautta. Ballantyne on tunnistanut organisaatiossa kolme erilaista tapaa miten tiedon siirtämisessä. Ensimmäinen tapa on **perinteinen hierarkkinen tiedon vaihto**, jossa tieto siirtyy hierarkkisten kanavien kautta vertikaalisesti ylhäältä alas ja takaisin. Toisessa tavassa tieto siirtyy **sisäisten toimintojen välillä** sisäisten tuottajien ja sisäisten asiakkaiden välillä horisontaalisesti. Viimeisenä vaihtoehtona on **verkostomainen tiedon vaihto**, jossa tieto kehittyy spontaaneissa sisäisissä yhteisöissä (Ballantyne 2003). Tiedon luonteesta riippuu, mikä näistä tavoista toimii parhaiten. Mitä monimutkaisempaa tieto on, sitä enemmän tarvitaan näitä mahdollisia tiedonvaihdonkanavia.

On myös oleellista huomata, että perinteinen hierarkkinen tiedon vaihto ei useissa tapauksissa ole yrityksen pääsääntöinen viestintämalli. Empiirisessä osuudessani havaitsin, että pienessä yrityksessä horisontaaliset ja verkostomaiset tiedonvaihtotavat ovat monesti yleisempiä. Tästä kerron lisää luvussa 7.4.



Kuvio 7: Tiedonvaihtotavat yrityksessä (Ballantyne 2003)

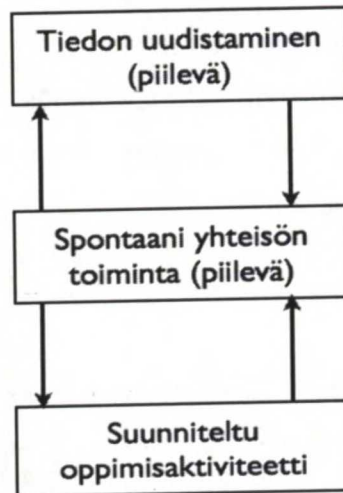
Kun mietitään yrityksessä olevia ongelmia voidaan erotella kaksi erilaista toimintamallia niiden ratkaisemiseen. **Ongelmanratkaisussa** kaikkiin ongelmiin on vastaus ja oikea vastaus voidaan löytää. Esimerkiksi jos autossa on viallinen johto, oikea ratkaisu on vaihtaa johto. Jotta tunnistaa ongelman syyn, tulee olla asiantuntijatietämystä ja oppiminen on tällöin suunnattu asiantuntijatiedon hankintaan. **Arvoituksen ratkaisussa** yhtä ainoaa vastausta ei ole vaan arvoitukseen on monia vaihtoehtoisia ratkaisuja. Jos vaikka jonotusajat ovat ongelma, ratkaisua voi hakea hyvin monesta suunnasta (esimerkiksi prosesseista, jonon suunnittelusta tai ympäristötekijöistä). Tällaiseen ongelmaan hyvä ratkaisutapa voisi olla tiimin kokoaminen, jossa yhteisen osaamisen sekä mahdollisen asiantuntija-avun kautta "opittaisiin" mahdollisia hyviä vaihtoehtoja (Ballantyne 2003).

Edellä mainituista ongelmanratkaisukeinoista huomaamme, että yksinkertaiset sisäisen markkinoinnin toimintakeinot (transaktiokeinot) soveltuvat ongelmanratkaisuun, kun taas seuraavaksi esittelemäni suhdemarkkinointilähtökohta paremmin "arvoituksen ratkaisuun". Ballantyne on luonut tämän rajapinnan selventämiseen nelikentän (kuvio 8). Monologimetodit (rajoitettua kaksisuuntaista vuorovaikutusta) soveltuvat **uuden tiedon hankkimiseen** ja **dokumentointiin**. Dialogimetodit (avointa kaksisuuntaista vuorovaikutusta) soveltuvat **uuden tiedon luomiseen** sekä **tiedon siirtämiseen** (Ballantyne 2000)



Kuvio 8: Tiedon siirto sisäisen markkinoinnin avulla (mukaillen Ballantyne 2000; 2003)

Edellä mainittujen tietoon ja oppimiseen liittyvien näkemysten pohjalta sisäisen markkinointi voidaan nähdä kehämäisenä prosessina.

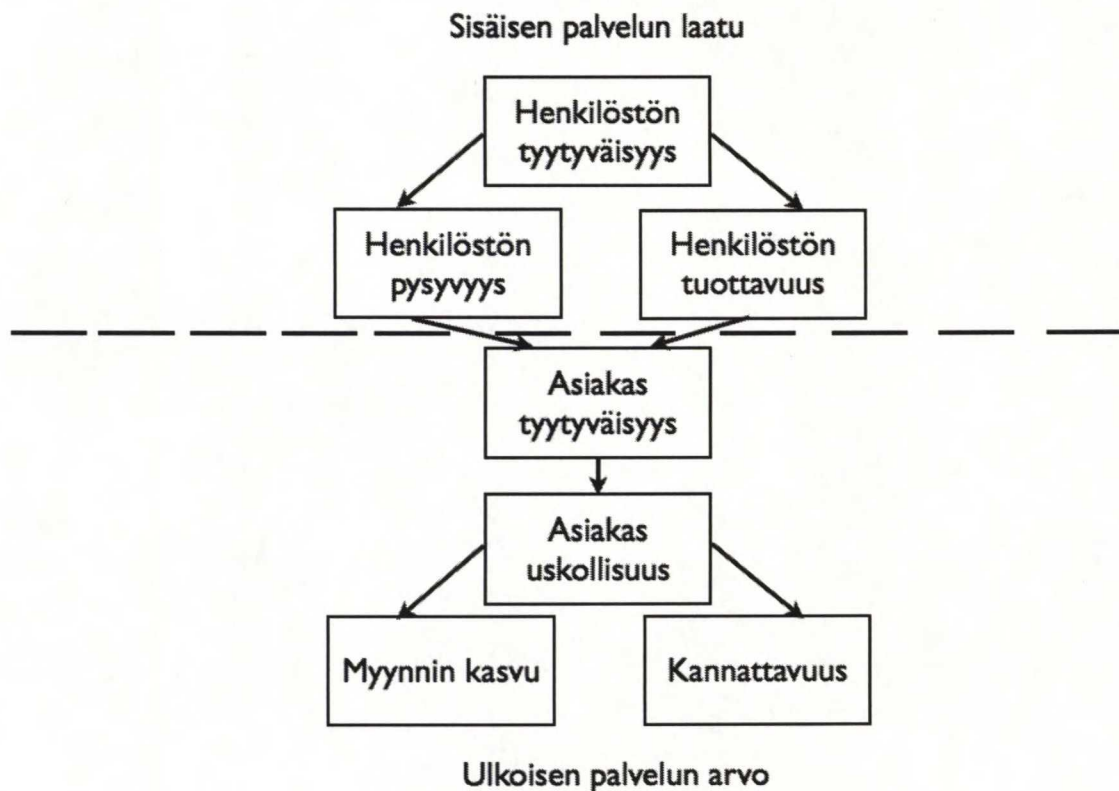


Kuvio 9: Sisäisen markkinoinnin kehämalli (mukaillen Ballantyne 2003;2000)

Analysoitaessa sisäisen suhdemarkkinoinnin mallia huomataan, että se ei tarjoa yhtä selviä työkaluja esimerkiksi tietyn projektin sisäisen markkinoinnin työkaluiksi kuin luvussa 2.2 esittelemäni mallit. Sisäisen suhdemarkkinoinnin mallissa otetaan kuitenkin paremmin huomioon yrityksen epämuodollinen viestintä sekä yrityksen työntekijöiden väliset suhteet. Nämä ovat sellaisia aspektoja, jotka on erittäin tärkeä ottaa myös huomioon hyödynnettäessä tarkemmin jäsenneltäviä sisäisen markkinoinnin malleja. Luvussa 5 esiteltävässä teoreettisessa viitekehyksessä olen hyödyntänyt Ballantynen (2003) tiedonvaihtotapoja (kuvio 7). Seuraavassa luvussa käyn läpi, miten sisäisen markkinoinnin onnistuminen vaikuttaa yrityksen menestymiseen.

4.2 Palveluiden tuottavuusketju

Henkilöstön hyvinvointi lisääntyy pysyvien asiakassuhteiden myötä, sillä henkilöstö on tyytyväisempää saadessaan palvella tyytyväisiä vakioasiakkaita (Parasuraman 1991). Sisäisen markkinoinnin merkitys suhdemarkkinoinnissa korostuu, kun yritys haluaa olla hyvin valmistautunut kohtaamaan uudet markkinoinnin haasteet (Grönroos 1996). Mikäli yritys ei pysty vastaamaan työntekijöidensä tarpeita, on epätodennäköistä, että työntekijät luovat pitkäkestoisia asiakassuhteita asiakkaiden kanssa. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on myydä suhdemarkkinoinnin idea työntekijöille ja motivoida heitä toteuttamaan ja kehittämään suhdemarkkinointistrategiaa (Buttle 1996).



Kuvio 10: Palveluiden tuottavuusketju (Mukaillen Heskett ym. 1994)

Vaikka uudet asiakkaat tuovat lyhyellä tähtämellä uutta volyymia taloon, on vanhojen asiakkaiden pitäminen ja asiakassuhteen hoito pitkällä tähtämellä kannattavampaa (Berry & Parasuraman 1991).

5 TUTKIELMAN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkielman teoriaosa muodostuu kolmesta pääluvusta: sisäisestä markkinoinnista (luku 2), suhdemarkkinoinnista (luku 3) sekä näiden yhteydestä kertovasta luvusta neljä.

Sisäiselle markkinoinnille ei ole yhtä yhteistä määritelmää. Se oli aluksi vain käytännöllinen johdon työkalu, josta se on myöhemmin laajentunut johtamisfilosofiaksi. Tutkijat Rafiq ja Ahmed (2000) ovat löytäneet kolme vaihetta sisäisen markkinoinnin teoreettisessa kehittämisessä. Nämä vaiheet ovat työntekijöiden tyytyväisyysvaihe, asiakastyytyväisyysvaihe sekä strategian käyttöönotto/muutosjohtajuusvaihe. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen henkilöstö miellettiin sisäisiksi asiakkaiksi ja työpaikat sisäisiksi tuotteiksi. Toisessa vaiheessa sisäisten markkinointitoimenpiteiden tarkoituksena oli parantaa palvelukulttuuria ja pitää henkilökunta palveluhenkisenä. Kolmannessa vaiheessa tunnistettiin sisäisen markkinointi strategian toteuttamisen välineenä.

Sisäisessä markkinoinnissa hyödynnetään samalla tavalla 7P-mallia kuin ulkoisessa markkinoinnissa. Tämä tuo esille tiettyjä ongelmia. Sisäinen tuote saattaa olla ei-toivottu eikä työntekijällä usein ole valinnanvaraa näihin tuotteisiin. Sisäinen viestintä nousee tärkeään rooliin. Tällöin tulee ottaa huomioon virallisen viestinnän lisäksi työpaikan epäviralliset ihmissuhdeverkostot (ns. puskaradiot). Organisaatioiden tulisi hyödyntää näitä verkostoja viestien levittämisessä ja palautteen saamisessa.

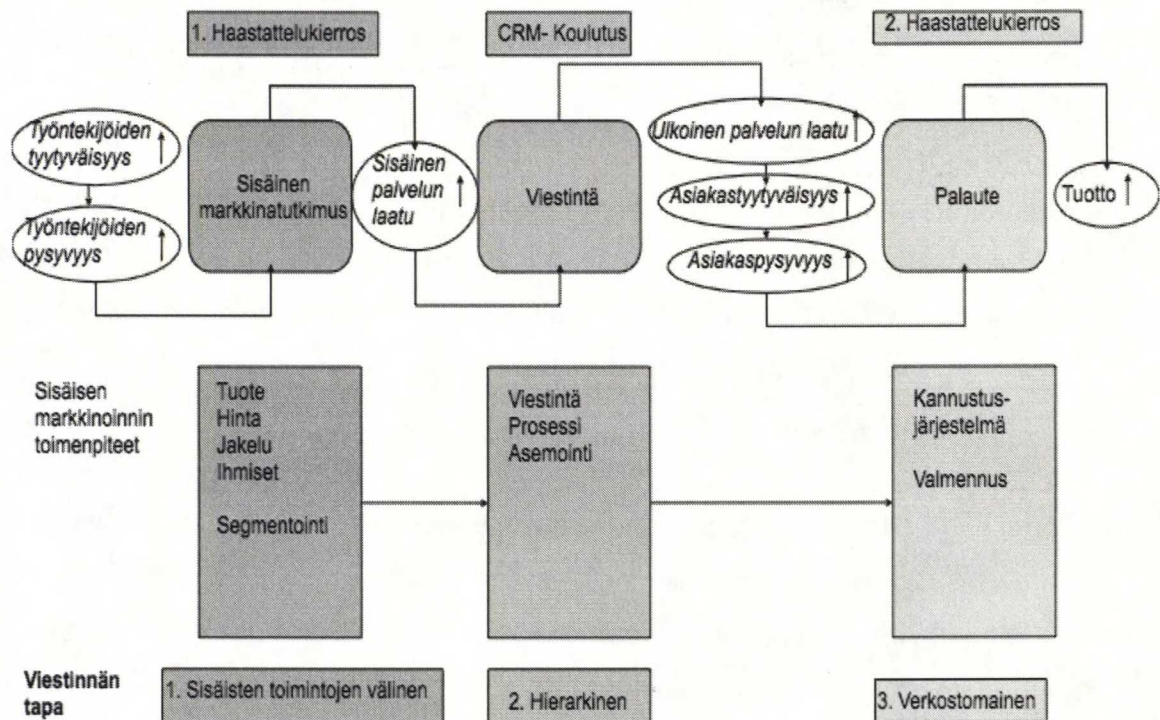
Sisäistä markkinointia ja suhdemarkkinointia ovat tutkineet monet samat tutkijat. Tämä johtuu luultavasti siitä, että molempien tutkiminen on painottunut palveluorganisaatioihin. Suhdemarkkinoinnin keskeinen ajatus on, että uskollisten ja pitkäaikaisten asiakkaiden säilyttäminen on yritykselle kannattavampaa kuin uusasiakashankinta. Tämä on osa koko yrityksen

strategiaa ja liittyy oleellisesti asiakaslähtöiseen kulttuuriin. Viime vuosina suhdemarkkinointia on tarkasteltu erityisesti tietojärjestelmien näkökulmasta. Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto on kuitenkin ensisijaisesti strateginen ja toissijaisesti tekninen päätös. Näin ollen asiakkuudenhallintajärjestelmät tulisi suunnitella ensisijaisesti asiakasnäkökulmasta eikä ainoastaan sisäisen tuottavuuden näkökulmasta.

Tutkielman teoreettinen viitekehys yhdistää teorialuvuissa esitetyt asiat ja kuvaa sisäisen markkinoinnin työkalujen hyödyntämistä suhdemarkkinoinnin jalkauttamisessa sekä parantamisessa organisaatioissa. Teoreettinen viitekehys kuvaa sitä, kuinka asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto on osa suhdemarkkinoinnin laajempaa kontekstia, jolla pyritään liiketoiminnan tehostamiseen.

Perustelut miksi suhdemarkkinointia tulisi parantaa organisaatioissa on esitelty edellisessä luvussa 4.2. Palvelun tuottavuusketjuun (Heskett ym. 1997) pyritään vaikuttamaan sisäisen markkinoinnin toimenpiteillä. Tässä tutkimuksessa kyseessä on yksittäinen projekti (asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto), mutta mallissa on otettu huomioon suhdemarkkinoinnin jatkuva luonne. Sisäisen markkinoinnin pohjamallina on käytetty Lingsin (2004) sisäisen markkinaorientaation mallia (luku 2.3.3).

Sisäisen markkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin yhteys



Kuvio 11: Tutkielman teoreettinen viitekehys (Mukaillen Ballantyne 2003; 2000, Lings 2004 & Heslett ym. 1994)

Sisäisen markkinatutkimuksen avulla (1. vaihe) pyritään saamaan selville miten työntekijät näkevät sisäisen markkinoinnin työkalut (Rafiq & Ahmed 1995). Ensin määritellään tuote, jota ollaan markkinoimassa sisäisille asiakkaille. Haastattelujen perusteella selvitetään, mikä on sisäinen hinta ja tehdään jakelupäätökset. Tässä vaiheessa suoritetaan myös sisäisten asiakkaiden segmentointi. Segmentoinnin avulla pyritään tunnistamaan erilaisten työntekijäryhmien tarpeet.

Sisäisen segmentoinnin perusteella työntekijöille viestitään (2. vaihe) toimenpiteet. Nämä toimenpiteet on räätälöity henkilöstölle heidän tarpeidensa pohjalta (Ahmed & Rafiq 1995). Tällä segmentoinnilla pyritään vaikuttamaan mahdollisiin esteisiin, jotka liittyvät henkilöstön asenteiden muuttamiseen. Viestintä on tässä vaiheessa tärkeässä osassa. Viestinnän tapoihin palaan myöhemmin tässä luvussa.

Kolmannessa vaiheessa suoritetusta koulutuksesta annetaan palautetta, jonka pohjalta valmennusta kehitetään sekä luodaan kannustusjärjestelmä. Luomani teoreettinen viitekehys on jatkuva malli, jossa pyritään sisäisen markkinoinnin avulla pysyvän muutoksen aikaansaamiseen. Tästä jatkuvuudesta johtuen palautteen anto on tärkeä osa mallia.

Lingsin (2004) malliin päädyin osaltaan koska se ottaa parhaiten huomioon yrityksen sisäisten asiakkaiden erilaiset tarpeet. Myytävälle sisäiselle tuotteelle oli löydettävissä useita eri sisäisiä kohderyhmiä. Näin ollen työntekijöiden segmentointi ominaisuuksien perusteella on erittäin tärkeää (Wasmer & Brunner 1991). Lingsin mallissa otetaan myös huomioon jo aikaisemmin mainitsemani organisaation jatkuvuus. Asiakaslähtöisen näkökulman juurruttaminen organisaatioon ei ole kertaprojekti vaan jatkuva systemaattinen prosessi. Se ei pääty siihen kun uusi järjestelmä on otettu käyttöön, vaan jatkuu strategisena valintana senkin jälkeen. Palautteen tärkeä merkitys mallissa oli myös toinen tärkeä kriteeri. Tein tutkimuksen koulutusorganisaatiolle. Tällaisessa organisaatiossa on tärkeää jatkuva palautteen antaminen ja toiminnan arviointi. Tällä tavoin toimintaa pystytään kehittämään järjestelmällisesti.

Koska viestintä on oleellisessa osassa koko prosessin ajan, olen huomionut malliin kunkin vaiheen tiedonsiirtotavan Ballantynen (2003) mukaan (luku 4.1, kuvio 7). Ensimmäisessä vaiheessa tietoa vaihdetaan sisäisten jakelijoiden ja sisäisten asiakkaiden välillä. Tiedonvaihto on tällöin rakentavaa ja koulutukseen

pystytään tekemään vielä muutoksia toiveiden pohjalta. Koska toinen vaihe on pääasiassa toimintaohjeiden ja dokumentaation luomista (Ballantyne 2000), on tällöin tieto hyvä viestiä hierarkkisesti. Koska suhdemarkkinoinnin kehittäminen on jatkuva prosessi, palautevaiheessa tieto siirtyy spontaanisti sisäisten yhteisöjen välillä. Tämä auttaa myös jatkossa kehittämään tiedonvaihtotapoja. Mitä monimutkaisempi prosessi, sitä monimuotoisempia tiedonsiirtotapoja organisaatiossa tarvitaan. Viestinnässä pyritään joka vaiheessa aktivoimaan mielipidevaikuttajia tiedonvälittäjinä.

6 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tutkimusmetodiksi olen valinnut case-metodin, koska se sopii menetelmänä nykytilanteen kartoittamiseen sekä kehitysideoiden löytämiseen (Yin 1989). Työskentelin kohdeyrityksessä yli kaksi vuotta, mikä helpotti haastattelujen saamista ja empiiristä havainnointia. Hyödynsin empiirisessä osuudessa kohdeyrityksen sisäisiä dokumentteja, osallistuvaa havainnointia sekä syvähaastatteluja.

Case-metodi on kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu tutkijan aktiivinen rooli aineiston hankinnassa sekä sen tulkinassa (Denscombe 2003). Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkittavia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina (Hirsjärvi ym. 1997). Laadullinen tutkimus soveltui mielestäni myös paremmin kasvuyrityksen tutkimiseen, osaltaan siksi, että henkilöstöä on vähemmän. Tämän lisäksi tutkimus oli luonteeltaan ”arvoituksen ratkaisua”, jossa yhtä oikeaa vastausta ei ole, vaan ongelmat voi ratkaista usealla eri tavalla (Ballantyne 2003).

6.1 Tutkimusmetodi

Case-tutkimuksessa ilmiötä tutkitaan sen todellisessa kontekstissa kun ilmiön ja kontekstin rajat eivät ole täysin selkeät ja tutkimuksessa käytetään useita eri evidenssin lähteitä (Yin 1989). Case-tutkimusta hyödynnetään erityisesti silloin, kun halutaan saada esille uutta tietoa monimutkaisista tapauksista (Järvinen & Järvinen 1994). Case-metodi sopii erityisesti menetelmäksi, kun ilmiöstä tiedetään hyvin vähän ja nykyiset näkökannat ovat hataria tai ristiriidassa keskenään (Eisenhardt 1989).

Edellä mainitut olosuhteet täyttyvät myös tässä tutkimuksessa, koska tutkimusongelma sekä tutkimuksen tavoitteet ovat hyvin vahvasti sidoksissa kohdeyrityksen kontekstiin. Tämä onkin yleistä liiketaloustieteen

konstruktiivisissa ja toiminta-analyttisissä case-tutkimuksissa, joissa pyritään löytämään yksityiskohtaisia kehitysehdotuksia tiettyyn kohdeyritykseen (Elsenhardt 1989). Kirjallisuuden pohjalta loin teoreettisen viitekehyksen, jonka kautta lähdin empiirisesti tutkimaan ja etsimään kohdeyritykselle sopivia kehitysehdotuksia.

6.2 Aineiston keruu ja analysointi

Hirsjärven ym. (1997) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkijan omia havaintoja sekä keskusteluja hyödynnetään enemmän kuin erilaisilla mittausvälineillä hankittavaa tietoa. Aineiston monitahoinen sekä yksityiskohtainen tarkastelu on usein tärkeämpää kuin teoria ja hypoteesien testaaminen. Laadullista tutkimusta tehdään joustavasti ja tutkimussuunnitelmaa voidaan joutua muuttamaan olosuhteiden mukaan.

Tiedonkeruussa tutkijan on Järvisen & Järvisen (1994) mukaan pystyttävä esittämään hyviä kysymyksiä ja tulkitsemaan vastauksia. Tutkijan on hallittava case-aiheensa hyvin, koska tutkimuskohde ei aina käyttydy odotusten mukaisesti ja esitettäviä kysymyksiä joudutaan usein muokkaamaan tutkimuksen aikana. Tutkijan on vältettävä ennakkoluuloja ja kyettävä vastaanottamaan sekä tunnistamaan vastakkaista ja ristiriitaista tietoa. Tiedonkeruu ei ole mekaanista tiedon tallentamista vaan samanaikaista tietojen tulkintaa. Haastattelujeni teema-aiheet lähtivät tutkimukseni teoreettisesta viitekehyksestä, jota vasten peilasin kaikki empiirisen tutkimuksen tuloksia.

Empiirisen osuuden keskeisin lähde ovat kohdeyrityksessä suoritettut syvähaastattelut. Teoreettisesta viitekehyksestä rakensin rungon teemahaastatteluille, joiden haastattelurunko on liitteessä 2. Osallistuvaa havainnointia hyödynsin segmentoidessani haastateltavia eri kategorioihin. Kasvavassa yrityksessä toimenkuvat saattavat useasti olla päällekkäisiä ja monimuotoisia, jolloin titteli ei välttämättä kerro suoraan työn luonteesta.

Kysymysluetteloa ei noudatettu orjallisesti, vaan haastattelujen välinen painotus vaihteli haastateltavien vastausten mukaan. Monissa haastatteluissa tuli esille uusia relevantteja asioita, joihin palasin myöhemmissä haastatteluissa.

6.3 Syvähaastattelu

Pääasialliseksi aineistonkeruumenetelmäksi valitsin syvähaastattelun, jota kutsutaan myös avoimeksi haastatteluksi ja strukturoimattomaksi haastatteluksi (Hirsjärvi ym. 1997). Syvähaastattelu muistuttaa haastattelumuodoista eniten vapaata keskustelua, jossa haastattelija sekä haastateltava keskustelevat vapaasti määrätystä aiheesta. Kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä käydä kaikkia teema-alueita (Eskola & Suoranta 1998).

Syvähaastattelun hankaluudeksi on koettu, että haastateltavien kanssa on vaikea päästä pintaa syvemmälle ilman useampia haastattelukertoja (Eskola & Suoranta 1998). Tässä tutkimuksessa syvähaastattelua helpottaa se, että tunnen entuudestaan haastateltavat. Tällöin haastateltavien oli helpompaa puhua minulle kuin ulkopuoliselle haastattelijalle. Tutkimukseni tavoitteiden kannalta katsoin syvähaastattelun parhaaksi haastattelutavaksi, sillä eräänä tavoitteena oli saada haastateltavat kehittämään kehitysehdotuksia kohdeyritykseen.

Haastatteluja suorittaessa pyrin saavuttamaan mahdollisimman keskusteleavan ilmapiirin. Tämän takia osa haastatteluista suoritettiin muualla kuin työpaikalla ja aina mahdollisimman kiireettömissä ja rauhallisissa olosuhteissa. Samoin kysymyslista toimi enemmän muistilistana ja esiin nousseista teemoista keskusteltiin vapaasti. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Annoin haastateltaville mahdollisuuden tehdä haastattelun vain paperimuistiinpanoilla, mikäli he olisivat kokeneet nauhoituksen häiritseväksi. Kaikki haastateltavat antoivat nauhoittaa haastattelun.

Haastattelut suoritettiin kahdessa osassa. Molemmissa haastatteluissa seurattiin samaa kysymysrunkoa. Jälkimmäinen haastattelu oli kokoava ja kestoaltaan lyhyempi ja siinä palattiin ensimmäisen teemoihin tarvittavin osin. Haastattelin kymmentä työntekijää eri yrityksen toimintaprosesseista. Segmentoin haastateltavat kolmeen kategoriaan: myynti, koulutus ja tuki. Tähän joukkoon kuuluvat myös kaksi yrityksen johtoon kuulunutta haastateltavaa joiden kysymykset muokkasin soveltuvien osien edellä mainittujen teemojen mukaan. Haastatteluhetkellä osa yrityksistä käytti asiakkuudenhallintajärjestelmää. Nämä kaikki henkilöt toimivat joko myynnissä tai tukitoiminnoissa. Haastatteluhetkellä kukaan kouluttajista ei vielä käyttänyt järjestelmää. Toisella haastattelukierroksella uutta tietoa ei tullut kovin paljon, sillä ensimmäisten haastattelujen pohjalta päädyin tulokseen, että järjestelmää ei ole järkevää ottaa käyttöön kouluttajille. Tähän palaan tarkemmin tutkimusten tuloksia esittelevässä luvussa.

6.4 Osallistuva havainnointi

Kyselyiden ja haastatteluiden avulla voidaan saada selville, mitä haastateltavat ajattelevat, tuntevat tai uskovat tietyistä asioista. Havainnoimalla voidaan saada selville, mitä todellisuudessa tapahtuu (Hirsjärvi 1997). Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu toimintaan yhtenä ryhmän jäsenenä. Siinä on mahdollista saada tulkittavasta ilmiöstä sellaista tietoa, joka ei normaalisti ryhmän ulkopuolisille välity (Uusitalo 1991).

Oma yli kahden vuoden työsuhteeni kohdeyrityksessä on tietysti ollut muutakin kuin aktiivista ja täysipäiväistä osallistuvaa havainnointia kohdeyrityksessä. Työsuhteen aikana tehtyjen havaintojen käyttämättä jättäminen olisi tuhlauksia. Toisaalta myös omien havaintojen jättäminen ulkopuolella olisi kohtuullisen vaikeaa. Jotta tutkimustulokset ovat oikeellisia, on kuitenkin tärkeää, etteivät tutkimustulokset ole ainoastaan tutkijan omia käsityksiä sekä mielikuvia kohdeyrityksestä.

6.5 Analyysi

Teemoittelussa tarkastellaan analyysivaiheessa aineistosta esiin nousevia piirteitä, joita kutsutaan teemoiksi (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Teemoittelua suositellaan analysointitavaksi tutkimuksiin, joissa on kyseessä jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisu. Teemoittelun onnistuminen vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta, jotta ne lomittuvat tutkimustekstistä toisiinsa. Tärkeää on löytää aineistosta tutkimusongelman kannalta oleelliset asiat ja nostaa ne esiin (Eskola & Suonranta 1998). Haastattelurungon teemat on koottu teoreettisesta viitekehyksestä sekä oman havainnointini perusteella. Analysoinnissa haastatteluissa esille nousseita teemoja on peilattu teoreettiseen viitekehyksiin sekä havaintoihini kohdeyrityksessä.

Tutkimusaineiston analysoinnin aloitin jo aineiston keräämisvaiheessa. Tiedon määrän lisääntyessä myös ongelmien hahmottelu ja niiden ratkaisut lähtivät prosessoitumaan mielessäni. Varsinaisen analyysin aloitin lukemalla nauhoilta litteroidun haastatteluaineiston muutamaan kertaan läpi. Kokosin haastattelut eri haastateltavien ryhmien mukaan teemoittain jaoteltuihin tiedostoihin. Samaa asiaa koskevista samansuuntaisista vastauksista valitsin ongelmaa ja tilannetta selkeimmin kuvaavat. Näistä tiedostoista pyrin tiivistämään olennaisimmat asiakkuudenhallintajärjestelmän viestintään liittyvät asiat ja sisäisen markkinoinnin parannusehdotukset. Luvussa 7 käyn läpi näitä teemoja ja parannusehdotuksia peilattuna teoreettiseen viitekehykseen.

6.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Mielestäni kvalitatiivinen case-tutkimus soveltui hyvin empiirisen tutkimusongelmani ratkaisemiseen, sillä halusin pureutua syvällisesti suhdemarkkinoinnin tilaan yrityksessä. Lisäksi organisaation suhteellisen pienen koko ja työntekijäryhmien jakauma puolsivat valitun metodin valitsemista.

Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta puhutaan tutkimuksen validiteetista, reliabiliteetista ja objektiivisuudesta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja validiteetilla mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata (Uusitalo 1991). Nämä käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja niiden soveltamista kvalitatiiviseen tutkimukseen on kyseenalaistettu (Hirsjärvi & Hurme 2000). Eskolan ja Suonrannan (1998) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kysymys enemmänkin tutkimusprosessin luotettavuudesta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteettia tarkasteltaessa keskeisiä tekijöitä ovat tulosten perusteltavuus aineiston perusteella, tutkijan roolin esille tuomien, tehtyjen ratkaisujen perusteleminen ja usean tiedonhankintamenetelmän (triangulaatio) käyttö (Denscombe 2003). Tutkimuksen objektiivisuus tarkoittaa, että tutkijan omat kiinnostuksen kohteet ja tausta eivät saisi vaikuttaa analyysiin (Fern 2001). Laadullisessa tutkimuksessa tämä saattaa olla ongelmallista. Näin ollen laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti sekä se, että tutkija on oman tutkimuksensa keskeisin työväline (Eskola & Suoranta 1998).

Tutkimuksen korkea reliabiliteetti tarkoittaa, että jos tutkimus tehtäisiin samoilla metodeilla uudestaan samalla menetelmällä päädyttäisiin samoihin tuloksiin. Tämän saavuttamiseksi tutkimusmenetelmät ja käytetyt menetelmät on esiteltävä tarkasti, jolloin toinen tutkija voi seurata niitä (Yin 1989). Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti pätee eniten tutkittavan aineiston analyysissa. Analysoidessa materiaalia on oleellista, että kaikki materiaali on huomioitu ja tulokset heijasta mahdollisimman pitkälle tutkittavien ajatusmaailmaa. Haastattelujen tulos on kuitenkin aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan välisestä yhteistoiminnasta. Haastateltavien käsitykset saattavat myös vaihdella samastakin aiheesta melko lyhyen ajan sisällä (Hirsjärvi & Hurme 2000).

Olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen validiteettia käyttämällä eri tutkimusmenetelmiä (menetelmätriangulaatiota) samassa kohteessa (Hirsjärvi & Hurme 2000). Empiirisen aineiston kokoamisessa käytin päämetodini syvähaastatteluiden lisäksi hyväkseni osallistuvaa havainnointia ja yrityksen sisäisiä dokumentteja. Syvähaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, joilla pyrittiin lisäämään haastateltavien avoimuutta. Haastateltavat oli segmentoitu edustamaan mahdollisimman laajaa otosta yrityksestä. Tutkimuksen reliabiliteettia olen pyrkinyt lisäämään tässä luvussa esittelemällä tarkasti käytetyn tutkimusmetodin ja aineistonkeruumenetelmät sekä sen, miksi olen päätenyt niihin. Tämän lisäksi reliabiliteettia on pyritty lisäämään analyysivaiheen tarkalla esittelyllä, siitä miten esitettyihin kehitysehdotuksiin päädyttiin.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavissa alaluvuissa olen esitellyt haastatteluissa tärkeimpinä esiin nousseita teemoja. Kaikki viitekehyksessä olleet asiat eivät nousseet haastatteluissa esille, joten olen käsitellyt vain tutkimuksen kannalta relevantit osat. Haastattelulainaukset ovat molemmilta haastattelukierroksilta. Ensimmäisessä kahdessa alaluvussa esittelen lyhyesti kohdeyrityksen sekä käyttöön otettavan uuden järjestelmän.

Tutkimustuloksista nousi esille tyypillisiä asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon liittyviä haasteita. Viestinnän puute sekä puutteellinen ohjeistus ovat vaikeuttaneet järjestelmän leviämistä yritykseen. Positiivisimpana asiana tutkittavan yrityksen kannalta oli kuitenkin haastateltavien samankaltainen näkemys asiakkuuksien hoidosta ajattelutapana.

Tutkimustulokset vahvistavat teorian puoltamaa näkemystä, että järjestelmän käyttöönotto ei ole vain uuden teknologian implementointia (Davids 2004). Asiakkuusstrategia sekä sisäinen viestintä nousivat hyvin oleellisena osana järjestelmän käyttöönotossa. Näin ollen käyttöönottoa ei tule koskaan lähteä tekemään järjestelmälähtöisesti vaan sisäisten asiakkaiden tarpeista lähtien. Ei pidä tehdä jotain vain koska siihen on mahdollisuus, vaan pitää tarkkaan miettiä mikä on tarkoituksenmukaista. Näin ollen tutkimuksen seurauksena tulleet toimenpiteet eivät monessa tapauksessa olleet teknisesti askelia eteenpäin vaan enemmänkin asioiden yksinkertaistamista.

7.1 Kohdeyritys ja asiakkuudenhallintajärjestelmä

Spring House oli tutkimuksen tekohetkellä (kevät 2006) 30 hengen koulutus- ja valmennusyritys. Näistä henkilöistä 20 toimi kouluttajina ja 10 erilaisissa tukitoiminnoissa (hallinto, myynti, markkinointi). Yritys on perustettu 2002. Spring Housen ydinpalveluita ovat erilaiset valmennukset yhteisöille ja yrityksille. Tärkeimpänä asiakkaana tutkimuksen tekohetkellä oli työhallinto:

Spring House teki silloin yhteistyötä yli 70 työvoimatoimiston kanssa. Spring Housen toimintaideologia perustuu ihmisten aktivoimiseen. Valmennusten tavoitteena on auttaa ihmisiä muutokseen, itsensä kehittämiseen ja henkiseen kasvuun. Tutkimuksen tekohetkellä yrityksellä oli B2B-asiakkaiden lisäksi B2C-asiakkaita. Nämä asiakkaat tulivat Spring Campus -projektin kautta, joka auttoi opiskelijoita aloittamaan opinnot ulkomailla (<http://www.springhouse.fi>) .

Yrityksessä käyttöön otettu asiakkuudenhallintajärjestelmä oli suomalainen Projektinhallinta (www.projektihallinta.com/nykyisin Severa PSA). Se on tyypillinen "avaimet käteen" -tyyppinen toiminnanohjausjärjestelmä asiantuntijayritykselle. Kuten suurin osa tällä hetkellä tarjottavista CRM-työkaluista, tämäkin on tarkoitettu pääosin parantamaan operatiivista puolta (Dyche 2002). Järjestelmä tukee yrityksen projekteista erityisesti myyntiä ja laskutusta. Järjestelmää pystytään käyttämään monenlaisten projektien hallintaan, mutta se on erityisesti tarkoitettu B2B-myyntiorganisaation toiminnan tueksi.

7.2 Segmentointi

Yksinkertaistettuna meillä on myynti ja tuotanto. Kouluttajat tuottaa sen meidän palvelun ja myyjät myy sen. Meillä on siitä ainutlaatuinen tilanne, että aika monet pystyy tekemään kumpaakin. (Myyjä).

Monesta haastattelusta nousi esille, että yrityksessä ihmisten toimenkuvat olivat monipuolisia ja monet työntekijät eivät olleet aivan puhtaasti yhtä segmenttiä. Haastatteluissa nousivat esille kuitenkin hyvin selkeästi eri segmenttien erilaiset tarpeet. Kouluttajien tarpeet liittyivät pääosin yksinkertaisiin kursseihin liittyvään tietoon, kuten missä kurssit pidetään, millainen kalusto siellä on tai kuka on yhteyshenkilö. Asiakkuudenhallintajärjestelmä nähtiin tietopankkina, josta voisi selvittää asioita ja hankkia erilaisia dokumentteja:

Se tieto mikä meillä täällä on ei välttämättä löydy kaikki samasta paikasta, tai sitten se on tosi vaikeata löytää. Ne pitäisi olla yhden kansion alla kaikki. Liiketoiminta paisuu ja paisuu, joten ne kaikki liput ja laput jokaisen projektin alla pitäisi jotenkin järkevästi koota yhteen.

Myyjät, jotka olivat ottaneet jo järjestelmän käyttöön, käyttivät sitä "itsensä johtamisen työkaluna" (vrt. Bygstad 2003): *"Käytän järjestelmää lähinnä muistin tukena: merkkeen puhelut, tapaamiset ja muut tärkeät asiat"*. Haasteeksi tässä nousikin enemmän tiedon siirto. Myyjät olivat ottaneet järjestelmän aktiivisesti käyttöön, mutta jokainen käytti järjestelmää omalla tavallaan. Erityisesti myynnin prosesseissa piilevän tiedon merkitys korostuu:

Aika vähän olen lukenut muiden kommentteja järjestelmästä. Me käytetään sitä myyjien kesken eri tavoin.

Tuki ja myynti ottivat asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöön samoihin aikoihin. Näiden kahden ryhmän tarpeet ovat kuitenkin hyvin erilaiset ja tuen tarpeet ovat lähempänä koulutuksen tarpeita. Poikkeuksena tästä on laskutus, joka oli tukipuolen työntekijöiden vastuualueita. Laskutus oli integroitu uuteen asiakkuudenhallintajärjestelmään, joten siltä osin myös tuki otti järjestelmän käyttöön. Luvussa 7.6 Viestintä pureudun tarkemmin järjestelmän käyttöönottoon.

Haastattelujen pohjalta sekä kokemuksiin vuoden 2005 myyntikilpailusta pohjautuen (lisää luvussa kannustusjärjestelmä), päädyin siihen johtopäätökseen, ettei kouluttajille ollut järkevää ottaa asiakkuudenhallintajärjestelmää käyttöön. Luvussa 7.3 käyn läpi tarkemmin asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton sisäistä hintaa yrityksen henkilöstön kannalta. Tukitoimintojenkin osalta asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön laajentaminen on kyseenalaista, vaikka tiettyjä paineita toimintojen

järkeistämiseen löytyi. Toisaalta tukipuolen kontaktit asiakkaisiin olivat kertaluonteisempia, pitkäkestoisten asiakassuhteiden hoidon ollessa myyjien harteilla. Sillä hetkellä laskuttaminen oli ainoa selkeä osa-alue, joka oli pakko pitää asiakkuudenhallintajärjestelmässä. Tukitoimintoja työllistivät paljon erilaiset kyselyt ja selvittelyt. Nämä kyselyt tulivat pääosin yrityksen omalta henkilöstöltä:

Tietyt samat sisällöt pyörii aina siinä mitä meiltä kysytään. En mä näe mitään syytä siinä etteikö niihin kysymyksiin voisi vastata joku muu ihminen. Suurin osa noista jutuista voisi hyvin olla jossain järjestelmässä, josta tieto olisi haettavissa.

Segmentoinnissa esille tulleet asiat olivat linjassa strategisen tason toiminnan kanssa. Asiakkuudenhallintajärjestelmää ei tarvitse ottaa käyttöön koko yrityksessä, jotta voi toteuttaa asiakaslähtöistä strategiaa. Segmentin sisäiset tavoitteet voivat koskea tiettyä tekijäryhmää, joille räätälöidään erilaiset toimenpiteet heidän tarpeidensa pohjalta (Ahmed & Rafiq 1995; Dunmore 2002). Oleellista on, että työntekijöiden tarpeet tulevat mahdollisimman hyvin täytetyiksi. Miten siihen päästään ei ole teknologiasidonnainen kysymys (vrt. Bland 2003).

Liian tarkka segmentointikaan ei ole hyvästä. Vaikka työtä tehdään eriytettyinä prosesseina, kaikkien osasten tulee palvella kokonaisuutta. Yrityksen eräisiin vahvuuksiin suurin osa haastateltavista luki monipuolisuuden ja mahdollisuuden kokeilla erilaisia töitä. Näin ollen liian kapea rajaaminen ei ole suotavaa eikä välttämättä aina edes mahdollista. Monesta haastattelusta nousi esille, että työntekijät arvostivat monipuolista työympäristöä:

Välillä on hyvä, että ihmiset tietävät myös muusta kuin omasta työstään. Kun saa tietoa yrityksen toiminnasta kokonaisvaltaisesti ei olla niin epätietoisia ja ihmetellä mihin suuntaan ollaan menossa

7.3 Sisäinen tuote

Hyvä asiakassuhteen hoito on jokaisen kunnia-asia. Ei velvollisuus, ei oikeus vaan etuoikeus. (Myyjä).

Haastatteluissa nousi esille kaksi sisäistä tuotetta, strateginen ja taktinen. Strategisella tasolla kyseessä on asiakassuhteiden hoito ideologina. Taktisella tasolla kyseessä on asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto (Ahmed & Rafiq 2002). Strategisella tasolla kaikki työntekijäryhmät jakoivat samankaltaiset näkemykset. Asiakkuuksien hyvää hoitoa arvostettiin yrityksen jokaisella tasolla, myös tasoilla, joissa ei toimittu niin selkeästi asiakasrajapinnassa. Tukipuolen työntekijä arvioi asiakastyötä seuraavasti:

Se oli hirveän palkitsevaa olla suoraan asiakkaan kanssa tekemisissä. Sitä teki kaikkensa, että (asiakkaalle tehdyt) lupaukset lunastetaan ja yllitetään.

Myös yrityksen sisäisissä koulutuksissa on panostettu asiakaslähtöisen toimintamalliin. Näihin liittyviä tutkimustuloksia esittelen tarkemmin jakeluluvussa 7.7. Erityisesti myyjien kanssa käydyissä haastatteluissa nousi esille asiakaslähtöinen näkökulma toimintaan:

Olen ehdottomasti sitä mieltä, että sellainen asiakas, joka mukisee, on paras asiakas. Sillä jos se ei sanoisi mitään, mä en voisi auttaa sitä ja toisaalta me ei voitaisi parantaa meidän toimintaa.

Taktisella tasolla näkemykset alkavat eri työntekijäryhmien välillä erota. Osaltaan tämä johtui käytännön tason hyvin erilaisista tarpeista, jota käsittelin segmentointiluvussa 7.1. Haastateltavat suhtautuivat asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon positiivisesti. Näkemykset siitä, mihin sitä tulisi hyödyntää, olivat kuitenkin hyvin erilaisia. Kouluttajien sekä tukipuolen työntekijöiden toiveet liittyivät enemmän järjestelmän toimimiseen

eräänlaisena kurssien tietopankkina. Myyntipuolen työntekijät taas näkivät asiakkuudenhallintajärjestelmän erityisesti tarjousten ja muiden myynnin prosessien helpottajana. Nämä erot johtuivat osaltaan myös siitä, että osa haastateltavista käytti järjestelmää ja osa ei edes välttämättä tietänyt järjestelmästä mitään.

Sisäisen tuotteen prosessikuvaukset löytyivät ydintoiminnan alueella koulutuksessa ja myynnissä. Myynnissä oli selkeä myyntiprosessi, jota noudatettiin. Koulutuksen prosessi oli myös olemassa, mutta siitä löytyi jonkin verran parannettavaa. Tieto oli esimerkiksi kasautunut vain muutamille henkilölle, joka työllisti näitä henkilöitä. Yrityksessä on ollut nopeaa kasvua, joten osa prosesseista alkaa myös olla vanhentuneita tai niitä ei ollut. Myös johdon tasolla nopean kasvun haasteet oli tunnistettu:

Meillä on myyntiputki: viisi vaihetta, joissa on selkeä prosessi. Tämä prosessi vain on välillä käytännön tasolla täsmentymätön ja aliresursoitu. Tämä on näkynyt siinä, että jotain asiakkuuksia ja asiakasryhmiä on unohdettu. Me ei saada koskaan unohtaa asiakasta, koska sen jälkeen ne unohtavat meidät.

Myöskin prosessien välisessä vuoropuhelussa oli kehitettävää. Kouluttajien kontakteja asiakasrajapintaan ei ollut välttämättä ymmärretty hyödyntää riittävästi. Kouluttajat tiedostivat omistamansa kokemuseräisen tiedon:

Mä luulen, että mulla on paljon tietoa, joka saattaa hyödyntää uusien kurssien myyntiä. Siinä voisi olla jotain systemaattista dokumentointia, koska ne jää monesti mainitsematta. Monia asiakkaita kuitenkin tapaa pitkän kurssin aikana tosi monta kertaa.

Toisaalta, kuten seuraavasta luvusta huomaamme, sisäinen hinta muodostui erityisesti kouluttajille liian suureksi. Kouluttajien kokemuseräisen tiedon parempaa hyödyntämistä parannettiin kuitenkin sillä, että monet kouluttajat

olivat enemmän mukana jo myyntitapaamisissa. Tällä pyrittiin parantamaan kouluttajien ja myyjien välistä vuoropuhelua. Organisaatiouudistuksilla pyrittiin myös osaltaan parantamaan tätä prosessien keskinäistä vuoropuhelua. Tärkein uudistus oli aluepäällikköjärjestelmä, jolla jokaisen maantieteellisen alueen kouluttajien vetäjä oli myyntivastuullinen kouluttaja.

7.4 Sisäinen hinta

Jos tuollaiseen järjestelmään lähdetään niin sinne pitää puskea koko olemassa oleva data. Ihmiset eivät lähde käyttämään tollaista järjestelmää, jos ne vain toivoo, että se voi auttaa niitä. (Johto).

Myyjät suhtautuivat järjestelmään kaikkein positiivisimmin. Tämä oli yrityksen kannalta erittäin hyvä asia, sillä he käyttivät jo järjestelmää. Myyjät kokivat järjestelmän loppujen lopuksi helpottavan omaa työtään. Järjestelmä onkin suunnattu erityisesti myyntiorganisaatioille:

Kyllä mulle on tullut siitä käytöstä rutiinia. En mä kaikkea merkkää, mutta kaikki oleelliset asiat.

Vaikka myös muiden segmenttien haastateltavat suhtautuivat lähtökohtaisesti positiivisesti järjestelmän käyttöönottoon, itse käyttäminen koettiin haastavana. Sisäinen hinta (pääosin aika) järjestelmän käyttämiseen koettiin erityisesti kouluttajien keskuudessa loppujen lopuksi liian suureksi. Hyödyt yrityksen sekä yksittäisen työntekijän kannalta eivät olleet riittävät järjestelmän käyttöönottoon. Vaikka kouluttajat olivat asiakkaaseen paljon yhteydessä, heidän saamansa tieto ei ollut usein kovin relevanttia yleisen asiakkuuden hoidon kannalta: *"Kontaktit asiakkaisiin on lähtökohtaisesti käytännön asioiden hoitoa. Kyllä mä voin sanoa, millainen joku tyyppi (asiakas) on, mutta eiköhän noi myyjät tiedä senkin jo."* Kouluttajien lisäksi myös järjestelmää jo käyttävät tukipuolen toimijat löysivät järjestelmän käytössä haasteita:

Työpäivät ovat pirstaleisia. Tunnin sisään saattaa mahtua kymmenenkin erilaista tehtävä joita tulee hoidettua. Siinä se järjestelmän käyttäminen jää kyllä viimeiseksi, että jos on aikaa niin päivittää.

Positiivinen suhtautuminen johtui enemmänkin siitä, että asiakkuudenhallintajärjestelmän nähtiin parantavan tiettyjä ongelmakohtia. Näitä olivat viestintä, tiedon keskittyminen sekä kursseihin liittyvät käytännön asiat. Pureuduttaessa tarkemmin esille tullessiin ongelmakohtiin selvisi, ettei asiakkuudenhallintajärjestelmä ole välttämättä se tarkoituksenmukaisin väline niiden ratkaisuun. Moneen ongelmakohtaan ratkaisu löytyi paljon yksinkertaisemmalla tavalla. Näitä toimenpiteitä olivat esimerkiksi töiden uudelleenjärjestely siten, että jokaisella maantieteelliselle alueelle tuli oma vastuuhenkilönsä. Näin ollen monet aikaisemmin tiettyjä tukipuolen työntekijöitä ylityöllistyneet käytännön asioiden kyselyt jakautuivat useammalle henkilölle.

Sisäinen hinta muodostui kouluttajille loppujen lopuksi niin suureksi, että vaikka sisäinen tuote sinänsä oli haluttu, sitä ei ollut järkevää ottaa käyttöön. Sisäistä hintaa käsittelevässä kappaleessa tunnistetun hintaesteen lisäksi yrityksessä oli havaittavissa myös eräänlainen taitoeste (Rafiq & Ahmed 1995). Itse teknistä käyttöä ei koettu liian hankalana, mutta erilaiset tavat käyttää järjestelmää hankaloittivat sen käyttöä. Kouluttajien järjestelmään liittyvät tarpeet pystytään ottamaan huomioon vähemmän työtä vaativilla metodeilla. Innostusta järjestelmän käyttöön tarkemmin tutkittaessa paljastui, että monella kouluttajalla ei ollut edes realistisia käytännön mahdollisuuksia käyttää järjestelmää:

Jos sä oot tuolla jossain metsässä kouluttamassa ei siellä välttämättä ole nettiä. Eikä se päivä pääty siihen kun koulutus on loppu. Pitää tarkistaa tehtäviä, suunnitella seuraavaa päivää, tavata yhteishenkilöitä.

Kouluttajan päätyö on joka tapauksessa olla kentällä kouluttamassa ja kontaktit itse palvelun ostajaan ovat satunnaisempia. Koulutuksen tarpeet pystytään myös paremmin identifioimaan ja myös ennakoimaan. Esittelen joitakin näitä tapoja seuraavassa luvussa. Sen sijaan myynnin ja tuen kohdalla asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö oli perusteltua.

7.5 Viestintä

Meillä se käyttöönotto oli sellainen sekamelska, ne tunnarit tuli eikä ollut mitään ohjeistusta. Mä pidän selkeistä aloituksista, taputetaan käsiä ja sitten ruvetaan tekemään. (Tuki).

Tässä luvussa käsittelen haastatteluissa esille tulleita viestintään liittyviä asioita. Seuraavassa luvussa käyn läpi konkreettisia viestinnän jakelukanavia.

Kuten usein CRM-järjestelmien käyttöönotossa myös tässä tapauksessa muutosjohtamisen osuus laiminlyötiin. Muutoksen idea pitäisi myydä ennen kuin sitä lähdetään toteuttamaan (Kale 2004). Järjestelmän hankkimisen jälkeen myyjät ja tuki ottivat järjestelmän käyttöön aika nopeasti. Tarkempaa koulutusta järjestelmään ei ollut. Nopea käyttöönotto johtui osaltaan laskutuksen siirtymisestä samaan järjestelmään, jolloin kaikkien laskutusta tekevien tuli siirtyä nopeasti uuden järjestelmän käyttäjiksi. Nopeasta käyttöönotosta seurasi myyjien keskuudessa hankaluuksia, jotka ovat heijastuneet myöhemmin:

Viestinnän puute on heijastunut siihen, että kaikki on ruvennut vähän omalla tyylillään tekemään ja siellä on kaikilla vähän erilaiset merkinnät.

Sisäinen viestintä nousi haastatteluissa esille muutenkin haasteena. Kouluttajat tekevät töitään pitkälti yksin ympäri Suomea, ja usein he tuntevat olevansa

irrallaan Helsingin toimiston tapahtumista. Tutkimuksen teon jälkeen organisaatioon tuli koulutuskoordinaattorin virka, jonka tärkein tehtävä oli kouluttajien kanssa yhteydenpito ja heidän työnsä helpottaminen. Myös kouluttajien alueellista yhteistoimintaa kehitettiin yrityksen tasolla mahdollistamalla puitteet näille alueellisille tapaamisille. Tietynlaista epätietoisuutta parantamaan kehitettiin myös toimitusjohtajan kuukausikirje, jossa käytiin läpi yrityksen sen hetkiset tärkeimmät tapahtumat. Se sai hyvän vastaanoton. Tämä ei yllättänyt, sillä monet haastateltavat kaipaivat lisää virallista viestintää.

Me ollaan kasvettu ihan sairasta vauhtia. Nyt on tulossa se raja, etteivät ne kaikki vanhat toimintamallit enää toimi isommassa firmassa. Sitten tulee viestintäongelmia, kun asioista ei tiedoteta.

Viestinnän jäsentymättömyys voidaan nähdä kasvavan yrityksen haasteena. Asiat on totuttu tekemään epämuodollisesti, mutta yrityksen kasvaessa tarpeet luoda virallisempia prosesseja kasvavat. Tämä tuli esille konkreettisesti, kun suurimmassa osassa vastauksista kysymykseen "Mistä hankit yleisimmin tietoa Spring Housen toiminnasta?" tuli esille yhden henkilön nimi. Asiat on totuttu hoitamaan epämuodollisesti, mikä aiheuttaa haasteita viestinnälle.

Tieto siirtyi suurimmaksi osaksi sisäisten toimintojen välillä. Spontaaneissa sisäisissä yhteisöissä oli havaittavissa myös jonkin verran verkostomaista tiedonvaihtoa (Ballantyne, 2003). Hierarkkinen tiedon vaihto ei ollut tärkein viestintätapa missään organisaation tasolla. Toisaalta sisäinen viestintä oli onnistunut hyvin strategian jalkauttamisessa. Vastaukset arvoihin ja ydintuotteisiin olivat kaikissa segmenteissä hyvin samantyyppisiä. Viestintäongelmat olivatkin pääosin taktisen tason asioissa.

Epätietoisuutta yrityksen eri toimintojen välillä oli paljon. Jo edellä mainittu myynnin ja tuotannon vuoropuhelu oli puutteellista. Nämä kaikki ovat kuitenkin

toimintatason ongelmia, eli ne ovat yrityksen kannalta vähäisempiä vaikutuksiltaan, sillä ne eivät enää säteile alaspäin. Toimintatason elementit ovat kuitenkin horisontaalisessa riippuvuussuhteessa, joten ongelma yhdessä saattaa johtaa ongelmaan toisessa toimintatason elementissä (Rafiq & Ahmed 1995). Näin ollen yrityksen kannalta ongelmat eivät olleet vaikutuksiltaan suuria vielä tässä vaiheessa. Yksittäisen työntekijän kannalta ne saattoivat kuitenkin aiheuttaa hämmentävää epätietoisuutta, joka säteilee horisontaalisesti muihin työntekijöihin. Tämä saattaa vaikuttaa pidemmällä aikavälillä myös ylätason ongelmiin. Alatason ongelmat tulee siis tunnistaa ja niihin tulee pyrkiä vaikuttamaan ennen kuin ne säteilevät eteenpäin.

Haastatteluissa ilmeni, että yrityksen jokaisessa segmentissä löytyi mielipidevaikuttajia, joita muut kouluttajat kuuntelevat. Näiden vaikuttajien aktivointi on ensiarvoisen tärkeää strategioiden jalkauttamisessa. Useasti mielipidevaikuttajien löytäminen on hankalaa, mutta pienessä yrityksessä näiden paikallistaminen on kuitenkin helpompaa (Dunmore 2002). Useat haastateltavat nimesivät nämä henkilöt nimeltä:

Kyllä mä pystyn suoralta kädeltä sanomaan ne viisi avaintyyppiä, joihin jengi luottaa ja joita kuunnellaan.

Epävirallisten ihmissuhdeverkostojen syntyminen ja hyvä toimivuus ei ole siis yksiselitteisesti huono asia. *"Kyllä mä tiedän kelle kouluttajille mä voin soittaa, jos haluan jostain jutusta lisätietoa"*, kommentoi kouluttaja. Dunmoren (2002) mukaan näitä verkostoja tulisi hyödyntää viestien levittämisessä, ja näin yrityksessä oli tehtykin. Eri alueiden kouluttajien keskinäistä yhteydenpitoa pyrittiin kannustamaan johdon puolelta:

Alueellisesti nyt Turussa toimii ensimmäinen porukka, joka säännöllisesti kokoontuu ja on asettanut tavoitteita. Se luo pohjaa sille, että siellä on jossain vaiheessa oma toimisto.

Syksyllä 2006 Turkuun perustettiin oma toimisto.

7.6 Jakelu

Yksi parhaimpia osoituksia meidän asiakkuuksien hoidosta on meidän asiakaslehti. Kerrotaan asiakkaista eikä itsestämme. (Myyjä).

Monessa haastattelussa nousi hieman yllättäen esille firman asiakaslehden Spring Newsin merkitys. Kaikissa yrityksen segmenteissä lehti oli luettu ja se oli eräs tärkeimpiä jakelukanavia asiakaslähtöisyyden levittämiseksi. Tämä tukee jälleen aikaisempaa haastatteluissa esille tullutta näkemystä, että asiakkuudet oli firmassa strategisesti hoidettu hyvin. Asiakaslehdet voivat toimia myös sisäisen viestinnän kanavana vaikka niiden fokus onkin ulkoisissa asiakkaissa. Työntekijät peilaavat kuitenkin aina yrityksen ulkoista markkinointia omaan taustaansa vasten.

Kyllä mä luen sen aina kannesta kanteen. Monesti kun menee asiakastapaamiseen, niin Spring News on nostettu esille pöydälle.

Myös koulutustilaisuudet voidaan nähdä sisäisen markkinoinnin yhtenä jakelukanavana (Ahmed & Rafiq 2002). Haastateltavat suhtautuivat hyvin positiivisesti koulutuspäiviin. Ongelmaksi muodostui jälleen ehkä enemmän erilaisten segmenttien tarpeet. Jokainen segmentti kaipasi hieman erilaista koulutusta. Kouluttajat kaipasivat vinkkejä koulutuksien pitoon sekä uusia opetustyökaluja. Tärkeänä tarpeena nousi esille myös kouluttajien keskinäinen koulutuskokemusten vaihto. Myyjät taas kaipasivat pitkälti myyntikoulutusta. Yhteisenä tarpeena nousivat esille motivointiluennot sekä yleinen hengen

nostatus. Myös se, että koko firma kokoontui yhteen, nähtiin ensiarvoisen tärkeänä asiana:

Olisi ehkä hyvä pilkkoa koulutuspäivät paloiksi. Toisaalta kyllä mun mielestä myyjien pitää tietää mitä kouluttajat tekee ja päinvastoin. Meillähän lähes kaikki on kouluttanut joskus. Mä myyn ja koulutan, ja ne molemmat on rankkaa ja tärkeää duunia.

Organisaation rakenne luo omat haasteensa työntekijöiden kouluttamiselle. Suurimman osan työntekijöistä ollessa hajallaan ympäri Suomea, yhteisen ajan ja paikan löytäminen yrityksen sisäiselle valmennukselle on monesti haastavaa. Tästä johtuen yrityksen sisäisessä koulutuksessa tulisi panostaa alueellisuuteen sekä viestintäluvussa 7.6 mainittujen mielipidevaikuttajien aktivointiin.

Koulutuspäivien valmennuksellisuutta kehitettiin tutkimuksen teon jälkeen. Koulutuspäivien sisältö alettiin kohdistaa enemmän eri segmenteille ja koulutuspäivät olivat järjestetty eri teemojen mukaisesti. Kouluttajien vertaisvalmennusta paransi myös yhteisesti kerätyt koulutusmateriaalit. Kun kouluttajat tekivät uutta materiaalia, ne postitettiin kaikille kouluttajille vapaasti käytettäväksi. Kouluttajat oppivat paljon toisiltaan näihin liittyvistä palaute- ja muokkausehdotuksista:

En mä suoraan pysty vetämään (kouluttajan nimi) slaideja, mutta niistä saa paljon virikkeitä. Niistä näkee, että kaikilla on vähän erilainen tyyli tehdä. Sitä on silleen, että 'Wau. En olisi kyllä ikinä tehnyt tätä näin, mutta täähän toimii'. Se on musta yksi meidän koulutusten vahvuus, että on erilaisia tyyppejä vetämässä. Ei ne kurssilaisetkaan oo samanlaisia.

Yrityksen henkilöstön tapaamisen sosiaalista aspektia ei kuitenkaan unohdettu, vaikka koulutuspäivät muuttuivatkin eriytyimmiksi. Koko

yrittäjien ”hengen kohotus” -päiviä järjestettiin säännöllisesti muutaman kerran vuodessa. Näissä tilaisuuksissa virallinen ohjelma oli minimissään, pääpainon ollessa ihmisten välisellä kanssakäymisellä sekä ajatusten vaihdolla.

Ei pidä tulla sellaista ”suutarin lapsilla ei ole kenkiä”-tilannetta. Vaikka ollaan valmennusalalla tai erityisesti juuri siksi, meidän tulee valmentaa myös itseämme systemaattisesti. (Kouluttaja).

7.7 Kannustusjärjestelmä

Viimekesäinen myyntikilpailu kaikessa moninaisuudessa oli hirveän hyvä kokemus. Tämän tyyppisen ajattelun ylläpitäminen ja ottaminen pysyväksi toimintatavaksi olisi tärkeää meidän firmassa. (Myyjä).

Myyntikilpailu oli ensimmäinen kokeilu asiakkuudenhallinnan kannustusjärjestelmän käyttöönotossa. Ideana oli, että kilpailuun osallistui koko firma eivätkä ainoastaan myyjät. Siinä palkittiin asiakaskontaktien hyvästä hoidosta eikä pelkästään suorista myynneistä. Asiakaskontaktien määrää ja laatua seurattiin puolen vuoden ajan, ja ne raportoitiin viikoittain. Tilannetta seurattiin ilmoitustaululla. Kuukausittain sen kuun paras ”myyjä” sai jonkun tunnustuksen.

Myyntikilpailu jakoi haastateltavien näkemyksiä. Monen kouluttajan mielestä se toi lisätyötä:

Itse olen kyllä kovin kilpailuhenkinen ja tykkään kisailla. Mutta se vaatii sen, että on se pallo jota potkitaan tai lyödään mailalla. Se myyntikilpailu ja raportointi aiheutti mulle vain ylimääräistä työtä.

Toisaalta kaikki myyjätkään eivät olleet täysin tyytyväisiä myyntikilpailun toteutukseen. Monessa haastattelussa tuli esille, että monet myyjät olisivat halunneet myyntikilpailun olevan puhtaampi myyntikilpailu:

Mun mielestä pitäisi palkita konkreettisista myynneistä, eikä jostain pikkusälästä, jossa pistetään jotain pisteitä taululle.

Haastatteluissa saatu palaute myyntikilpailusta vaikutti yhtenä olennaisena osana siihen, että päädyin johtopäätökseen, ettei asiakkuudenhallintajärjestelmää kannata ottaa kouluttajille käyttöön. Myyntikilpailun vaatima raportointi oli paljon vähäisempää verrattuna asiakkuudenhallintajärjestelmän vaatimaan ylläpitoon. Jälleen sisäinen hinta alkoi nousta liian korkeaksi, eivätkä siitä saadut hyödyt riitä motivoimaan henkilöstöä järjestelmän käyttöön. Kannustusjärjestelmistä tulee myös ottaa huomioon, että ne eivät ole itsetarkoitus, vaan palvelevat laajempia kokonaisuuksia:

Tällaisten myyntikilpailujenhan tarkoitus on, että siitä syntyisi pysyviä toimintamalleja eikä vain tehdä asioita palkinnon takia. Niin, että ollaan jotain Pavlovin koiria, jotka alkaa kuolata kun pihvi heitetään eteen.

Haasteena onkin, miten erilaiset kannustusjärjestelmät toimivat kokonaisstrategian jalkauttamisessa. Kannustaminen asiakkuuden hyvään hallintaan koettiin kuitenkin jokaisessa yrityksen segmentissä tärkeäksi asiaksi:

Kannustusjärjestelmien, myyntikilpailuiden, asiakkuudenhallintakampanjoiden, tempausten ja kaikenlaiset muut "outstanding performance" -huomionosoitukset pitää tehdä sillä tavalla, että ne antavat fiilistä jengille eikä aiheuta lisää ylimääräistä työtä. Jotain tämäntyyppisiä kampanjoita on varmasti tulossa lisää.

Myyntikilpailu ei jatkunut entisenlaisessa muodossaan. Sen sijaan luotiin tarkemmin eri segmenteille suunnattuja kannustusjärjestelmiä. Myös ihmisten individuaalisia palkitsemisjärjestelmiä kehitettiin olennaisesti. Tietyille työntekijöille otettiin muun muassa käyttöön tulospalkkaus. Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa esille nousi tärkeimpänä kannustimena järjestelmän työtä helpottava vaikutus. Myyjille tämä tuli esille hyvin konkreettisesti, kun taas kouluttajille tuota kannustinta ei loppujen lopuksi ollut. Tätäkin taustaa vasten päätös kouluttajien jättämisestä asiakkuudenhallintajärjestelmän ulkopuolelle oli perusteltu.

7.8 Keskeisimmät tutkimustulokset

Kun otetaan käyttöön asiakkuudenhallintajärjestelmää sisäisiä tuotteita on kaksi: strateginen ja taktinen. Vaikka yrityksen henkilöstö on saatu motivoitua strategisella tasolla asiakkuuksien hyvään hoitoon, voivat näkemykset itse operatiivisen tason käytöstä erota huomattavasti. Sisäinen segmentointi nousee tässä vaiheessa tärkeään rooliin. Tavat, jolla yrityksen eri työntekijöitä voidaan motivoida asiakkuuden hyvään hoitoon voivat olla taktisesti aivan eri tuotteita.

Suurimmaksi sisäiseksi esteeksi järjestelmän käytössä nousi aika. Mikäli järjestelmän käyttämisen olisi aloittanut kouluttajien keskuudessa, olisi ajan löytäminen järjestelmän käyttämiseen ollut hankalaa. Tekniset esteet eivät olleet kovin suuria, mutta ihmisten erilaisten käyttötapojen vuoksi järjestelmän käyttö saatettiin kokea haastavana. Luvussa 8 pureudun toimenpide-ehdotuksiin, jolla tällaisilta ongelmilta voidaan välttyä. Viestinnän merkitys on suuri. Kasvuyrityksen epämuodolliset tiedonvaihtotavat voidaan osaltaan nähdä vahvuutena. Mielipidevaikuttajien paikallistaminen on helpompaa yritysten pienemmän koon vuoksi. Hierarkkista viestintääkin tarvitaan erityisesti toimenpideohjeiden laadinnassa.

Erilaiset koulutustilaisuudet toimivat tärkeänä väylänä tiedon välittämisessä ja henkilöstön valmentamisessa. Näissä tilaisuuksissa on olennaista niin vertikaalinen uusien asioiden koulutus kuin henkilöstön välinen horisontaalinen tiedonvaihto. Sisäisen viestinnän lisäksi henkilöstöön vaikuttaa myös yrityksen ulkoinen viestintä. B2B-toimialalla ei niin vahvasti perinteinen markkinointiviestintä vaan enemmän suhdetoiminta ja PR. Omassa tutkimuksessani erityisesti asiakaslehden merkitys koettiin yrityksessä tärkeänä.

Keskeisimmäksi tutkimustuloksekseni nostaisin asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton strategisen ulottuvuuden. Mikäli yrityksen joitain toimintoja on pakko hoitaa tietyllä järjestelmällä, ei se tarkoita, että mahdollisia muita toimintoja olisi pakko ottaa käyttöön muille yrityksen segmenteille. Kun asiakkuuden hyvä hoito on sisäistetty yrityksen jokapäiväiseksi ajattelu- ja toimintatavaksi, voidaan hyödynnettävistä teknisistä ratkaisusta valita tätä toimintatapaa parhaiten tukevat. Oleellista on tarkoituksenmukaisuus ja järjestelmien koko yrityksen toimintaa parantava vaikutus.

8 ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN KOULUTUKSEN RUNKO KASVUYRITYKSESSÄ

Haastatteluissa nousi esille selkeät viisi tarvetta kasvuyrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon liittyvässä koulutuksessa. Hyödynsin oheisia periaatteita kouluttaessani järjestelmän käyttöä osana erästä kesäprojektiamme. Lähtökohtana valmennuksessa tulee ottaa sisäisten asiakkaiden erilaiset tarpeet (vrt. segmentointi). Kyseisessä projektissa asiakkaat olivat hyvin erityyppisiä kuin yleensä, joten järjestelmän käyttötavat olivat myös erilaisia.

1. Yhdenmukaisuus

Usein tiedon voi syöttää järjestelmään monella eri tavalla, joista mikään ei ole yksiselitteisesti oikea. Tämän takia onkin erityisen tärkeää alkuvaiheessa sopia siitä, miten tietoa syötetään. Mikäli näin ei tehdä, kaikki syöttävät tietoa hieman eri tavalla, mikä hankaloittaa kohtuuttomasti järjestelmän hyödyntämistä.

On pyrittävä mahdollisimman suureen yhdenmukaisuuteen tietojen syöttämisessä, mutta erilaisten asiakkaiden ja projektiryhmienkin tarpeet on järkevää ottaa huomioon. Yhdenmukaisuudella tarkoitetaan siis yhdenmukaisuutta segmentin sisällä:

Meidän yksityisasiakkaat ja yritysasiakkaat ovat täysin erilaisia. Yksityisasiakkaat ovat kerta-asiakkaita, ostavat yhden tuotteen ja ovat asiakkainamme muutaman kuukauden. Yritysasiakkaat ovat taas jo useamman vuoden olleet asiakkaita ja ovat toivottavasti sitä vielä monta vuotta tästä eteenpäin.

Tiedon syöttöön on hyvä laatia toimintaohjeet, sillä ne helpottavat ihmisten järjestelmän käyttöä. Nämä toimintaohjeet tulee käydä yhdessä läpi, jotta kaikki ovat varmasti sisäistäneet ne ja osaavat toimia niiden mukaan. Alussa järjestelmäkoulutus tulisi tapahtua henkilökohtaisesti. Näin vältetään epäselvyyksiltä ja edellä esitellyiltä tiedon syötön ongelmilta.

2. Säännöllisyys

Järjestelmän käyttö pitää integroida osaksi jokapäiväisiä toimintaprosesseja. Tämä edellyttää muutosjohtajuutta ja koulutusta (Bygstad 2003). Asiakkuudenhallintajärjestelmä ei toimi tehokkaasti, mikäli sitä ei päivitetä säännöllisesti. Tukipuolen työntekijä analysoi omaa työskentelytapaansa seuraavasti:

Kun aloin merkata systemaattisesti järjestelmään tietoa, niin siitä tuli automaatio. Asiakaskontakti - tiedot järjestelmään - laskutus. Kaikki asiakkaat kulkevat tuon saman prosessin läpi, joten ei se tunnu aikaa vievältä.

Kun järjestelmän käyttö muodostuu rutiiniksi, työntekijät eivät koe, että järjestelmän päivittämiseen menisi niin paljon aikaa. Tällöin sisäisessä koulutuksessa tulee myös kouluttaa uusia liiketoimintaprosesseja järjestelmän taustalla (Dyche 2002). Järjestelmän on oltava myös riittävän helppo käyttää.

3. Helppous

Omassa käytössä olen tehnyt paljon kämmejä. On tullut tehtyä asiat paljon vaikeammin kuin mitä olisi voinut. Tyypillisesti rupesi heti näpyttelemään innoissaan tietoa asiakkaista ennen kuin oli lukenut edes käyttöohjeita.

Tiedon syöttämiseen tulee tehdä selkeät ja yksiselitteiset toimintaohjeet. Asiakkuudenhallintajärjestelmää kouluttavan tulee panostaa erityisesti siihen,

että tavat joilla järjestelmää käytetään, ovat mahdollisimman helppoja käyttäjälle. Tämä pätee olennaisesti myös kohtaan 4. Usein järjestelmissä on paljon ominaisuuksia, mutta on tarkkaan mietittävä, mitkä niistä ovat olennaisia juurin kunkin prosessin tai projektin kannalta.

4. Tarkoituksenmukaisuus

Mä soitan 30 puhelua päivässä, en mä rupea niitä missään tapauksessa kaikkia sinne kirjaamaan. (Myyjä)

Tiedon syöttäminen järjestelmään ei ole myöskään itseisarvo. Valmennuksessa tulee korostaa järjestelmän käytön yhteyttä koko asiakasstrategiaan. On aluksi käytävä läpi, mikä on olennaista tietoa, joka järjestelmään tulee syöttää. Alussa on hyvä sopia linjat siitä, minkä tyyppiset tapahtumat järjestetään järjestelmään ja millaisia taas ei. Edellisten toimintaohjeiden linjoilla on hyvä pitää järjestelmän vaatima työmäärä niin minimaalisena kuin mahdollista. Jokainen järjestelmän vaatima työvaihe pitää pystyä perustelemaan hyötyjen kautta. Kouluttaja analysoi:

Kyllä mä voisin käyttää tota järjestelmää, mutta mitä hyötyä mä siitä saan?

5. Kokonaiskuva

Valmennuksen alussa on selkeästi konkretisoitava järjestelmän osuus koko asiakkuudenhallintastrategiassa. Tietotekninen sovellus ei saa olla irrallinen yrityksen sisäisestä viestinnästä. Sisäisen asiakkaan ymmärtäessä järjestelmän hyödyt kokonaiskuvan kannalta hän sitoutuu sen käyttöön:

Kaikki on sisäistänyt, että meidän työ ja niiden jatkuminen riippuu asiakassuhteiden hoidosta. Kuunnellaan asiakkaita ja palvellaan niitä mahdollisimman hyvin. Täytetään ja ehkä mieluiten ylitetään niiden odotukset.

Oleellista kaikissa edellä mainituissa säännöissä on se, että valmennus tapahtuu yhdessä koko koulutettavan ryhmän kanssa. Erityisesti, kun analysoidaan tarkoituksenmukaisuutta, on hyvä ottaa koko projektitiimiltä kommentteja ja kehitysehdotuksia vastaan. Koko koulutusryhmän osallistuessa prosessien luomiseen myös sitoutuminen paranee. Prosessit, joihin järjestelmä tulee avuksi, on siis oltava selkeästi jäsentyneitä. Tietyillä yrityksen toiminnan osa-alueilla, joissa prosessit eivät ole vielä jäsentyneet, ei asiakkuudenhallintajärjestelmää ole järkevää ottaa avuksi. Tukipuolen työntekijä analysoi:

Onhan ne (prosessit) muuttunut hirveesti tämänkin vuoden aikana mitä mä oon täällä ollut. Paljon järjestelmällisempää työskentelytapaa on otettu käyttöön. On kyllä osa noista prosesseista kuitenkin vielä aika ameebamaisia kokonaisuuksia.

Järjestelmän kouluttajan vastuu on olennainen, ja ennen järjestelmän valmennuksia hänen tulee opetella järjestelmä huolella. Kouluttajan osa valinnoista nimittäin vaikuttaa koko järjestelmän käyttöön liittyviin asioihin. Valinnat siitä, mitä dataa ja millä tavalla järjestelmään syötetään on loppujen lopuksi kouluttajan vastuulla. Koulutuksessa on järkevää hyödyntää olemassa olevia työntekijöitä. Näin ollen käyttö konkretisoituu, ja yrityksen työntekijät saadaan sitoutumaan paremmin järjestelmän käyttöönottoon ja kehitykseen. Näiden "osa-aikamarkkinoijien" käyttäytymisellä ja asenteella on tärkeä merkitys asiakastytyväisyydelle (Gummesson 1990). Vaikka kouluttajalta vaaditaan jämäkkyyttä siitä, että tietyt asiat tehdään hierarkisten ohjeiden mukaan, on hänen oltava koko ajan avoin palautteelle. Parhaimmillaan saadaan aikaan itseään ruokkiva prosessi, jossa järjestelmä tarjoaa hyödyllisiä toimintoja käyttäjille, jotka tuovat oman panoksensa järjestelmän käyttöön. Järjestelmän laajetessa uudet käyttäjät kehittävät osaltaan

järjestelmää lisää (Bygstad 2003). Parhaassa tapauksessa järjestelmä muuttuu asiakaslähtöisen ajattelutavan apuvälineestä markkinointivälineeksi.

9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli tuottaa informaatiota, joka auttaa kasvavia yrityksiä asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa. Tutkimuskysymys oli: "Miten sisäisen markkinoinnin työkaluja voidaan hyödyntää asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa?", tapaustutkimuksena Spring House Oy. Ratkaisua siihen haettiin oheisten alakysymysten avulla:

1. Mitä sisäinen markkinointi on?
2. Mitä työkaluja sisäiseen markkinointiin kuuluu?
3. Mitä suhdemarkkinointi on ja miksi yrityksen kannattaa hyödyntää sitä?
4. Mitä yhtymäkohtia sisäisellä ja suhdemarkkinoinnilla on?
5. Mitä asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat ja miten ne liittyvät suhdemarkkinointiin?
6. Mitkä ovat asiakkuudenhallintajärjestelmän viestinnän suurimmat haasteet?
7. Mitä erityispiirteitä kasvuyrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmän viestimiseen sisältyy?

Tutkielman teoriaosuudessa pohdittiin näitä kysymyksiä sisäisen markkinointiin, sisäiseen viestintään, suhdemarkkinointiin ja CRM-järjestelmiin liittyvän kirjallisuuden avulla.

Sisäinen markkinoinnin määritelmä on elänyt vuosien saatossa. Aikakaudesta ja näkökulmasta riippuen sen fokus on ollut välillä työntekijöiden tyytyväisyys, tämän jälkeen asiakassuuntautuneisuus ja lopulta työväline muutoksen johtamiseen. Omassa tutkielmassani kävin erityisesti läpi sisäistä markkinointia viimeksi mainitusta näkökulmasta. Sisäinen markkinointi on tärkeää minkä tahansa muutoksen aikaansaamisessa organisaatiossa. Viitekehykseni pohjana toimineessa Lingsin (2004) sisäisen markkinaorientaation mallissa tutkitaan ensin sisäisten asiakkaiden tarpeet.

Tämän jälkeen muutokset viestitään työyhteisölle. Tämän viestinnän onnistumista mitataan palautteen avulla.

Sisäisessä markkinoinnissa voidaan hyödyntää samoja työkaluja kuin ulkoisessa markkinoinnissa. Työkalujen peruspohjana hyödynsin 7P-mallia sisäisessä kontekstissa. Erityistä huomiota kiinnitin sisäiseen viestintään. Erityisesti palveluyrityksessä sisäinen viestintä on erittäin tärkeässä roolissa. Oleellista on huomioida viestinnän tavat. Virallinen viestintä on vain yksi tapa viestiä yrityksessä. Usein epävirallisten viestintäkanavien merkitys on lähes yhtä suuri. Tämän takia yrityksen tulisi pystyä löytämään sisäisissä solmukohdissa operoivia mielipidevaikuttajia, sillä heihin luotetaan henkilöstön keskuudessa.

Luvussa 3 kävin läpi suhdemarkkinoinnin käsitettä. Suhdemarkkinointi voidaan jakaa strategiseen ja taktiseen osa-alueeseen. Koska tutkimuksessani on lähdetty strategisesta näkökulmasta, suhdemarkkinointi nähdään erityisesti ajattelutapana eikä niinkään teknisenä ratkaisuna. Yrityksen kannattaa panostaa pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, sillä ne tuottavat yritykselle pidemmällä tähtäimellä paremmin kuin uusien asiakkaiden hankinta. Pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin päästään kun asiakkaat ovat tyytyväisiä.

Asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat teknisiä ratkaisuja, joiden pohjalta suhdemarkkinointia parannetaan. Lähestyin niitäkin tutkimuksessani erityisesti suhdemarkkinoinnin apuvälineinä ja jätin tekniset ominaisuudet vähemmälle huomiolle. Tätä lähestymistapaa tukee myös asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönottojen suuri epäonnistumisprosentti erityisesti puutteellisen asiakkuudenhallintajärjestelmän takia (Johnson 2004). Järjestelmien avulla pyritään löytämään datan keräämisen ja prosessoinnin avulla tapoja parantaa asiakkaan palveluja ja löytää lisämyyntiä. Se, millaiset tekniset ratkaisut tätä tavoitetta varten tarvitaan, on yrityksen

asiakasstrategiasta kumpuava päätös. Yleensä asiakastiedon määrä ei yrityksissä ole ongelma. Sen sijaan tämän asiakastiedon laatu ja sijainti hajallaan eri järjestelmissä aiheuttaa ongelmia järjestelmien käyttöönotossa.

Sisäisen markkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin tutkimus painottuu palveluyrityksiin. Sisäisessä suhdemarkkinoinnissa korostuu yrityksessä olevan piilevän tiedon merkitys. Selkeimmin näkyvän perinteisen hierarkkisen tiedon vaihdon lisäksi tietoa liikkuu yrityksen sisäisten toimintojen välillä sisäisten tuottajien ja asiakkaiden välillä sekä verkostomaisesti spontaaneissa sisäisissä yhteisöissä. Tiedon luonteesta riippuu, mikä tiedonvaihtotavoista toimii parhaiten. Yrityksissä tarvitaan usein kaikkia erilaisia tiedonvaihtotapoja, erityisesti silloin mitä monimutkaisemmasta tiedosta on kysymys.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän viestinnässä henkilöstölle suurimmat sudenkuopat ovat tutkimusten mukaan liittyneet strategisen puolen toimintaan. Järjestelmiä on alettu implementoimaan ilman riittävää muutosjohtamista. Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto eroaakin perinteisestä IT-järjestelmän implementoinnista. Omassa tutkimuksessani nousivat esille myös taktisen tason ongelmat. Puutteellinen koulutus ja liian nopea käyttöönotto nousivat omassa tutkimuksessani taktisen puolen tärkeinä tekijöinä vaikeuttamissa järjestelmän käytön leviämistä yritykseen. Nämä ongelmat eivät vaikuta yritykseen yhtä vakavasti kuin strategisen tason ongelmat. Pitkittyessään ne voivat kuitenkin säteillä horisontaalisesti yrityksen eri toimintojen välillä.

Tutkimuksessani nousi esille viestinnän haasteellisuus kasvuyrityksessä. Yrityksen toiminnan laajentuessa perinteiset epäviralliset viestintätavat eivät enää riitä, vaan tarvitaan kehittyneempiä tapoja tiedon siirtoon. Aikaisemmin mainitsemieni puskaradioiden merkitys korostuu organisaatiossa. Sisäisten asiakkaiden segmentointi saattaa olla myös haasteellista. Jos yrityksessä on

totuttu siihen, että kaikki tekevät vähän kaikkea, voi yrityksessä jäädä huomaamatta työntekijöiden erilaiset tarpeet toiminnan kasvaessa.

Edellä mainittujen kysymysten prosessoinnin tuloksena muodostin teoreettisen viitekehyksen, joka kuvaa sisäisen markkinoinnin prosessia asiakaslähtöisemmän työyhteisön saavuttamiseksi. Tätä viitekehystä sovelsin empiirisessä tutkimuksessa. Tavoitteena oli löytää malli, jolla sisäisen markkinoinnin työkaluja hyödynnetään asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa.

Empiriaosuus oli kvalitatiivinen case-tutkimus. Tiedonkeruun päämenetelmänä oli teemahaastattelu, jota täydensin osallistuvalla havainnoilla. Haastattelin kymmentä yrityksen työntekijää eri toimintaprosesseista. Jaottelin haastateltavat kolmeen kategoriaan: myynti, koulutus ja tuki. Selvitin myös haastateltavien näkemyksiä yrityksen nykyisen asiakaslähtöisyyden tasosta, sisäisestä viestinnästä sekä ehdotuksia näiden parantamiseksi.

Tässä tutkielmassa asiakassuhdemarkkinointia käsiteltiin erityisesti strategisen tason toimintana. Tätä konkretisoitiin taktisen tason käytännön esimerkillä. Kun lähdetään rakentamaan asiakkuudenhallintajärjestelmää, tulee ensin selvittää yrityksen asiakaslähtöisyyden taso. Ei ole tarkoituksenmukaista ottaa käyttöön järjestelmää, mikäli yrityksessä ei ole strategista tahtoa parempaan asiakastyöhön. Tutkimani yrityksen työntekijöiden joukossa oli sisäistetty asiakaslähtöinen ajattelumalli. Tämän ajattelumallin hyödyntämiseen oli yrityksessä selkeästi kannustettu toiminnan tasolla.

Yksittäisen työntekijän näkökulmasta oleellinen sisäisen markkinoinnin työkalu, joka vaikuttaa suhtautumiseen järjestelmän käyttöönottoon on sisäinen hinta. Erityisesti aika nousi järjestelmän käyttöönotossa

kynnyskysymykseksi Tämä yrityksen tulee ottaa huomioon sen tehdessä jotain uutta, joka saattaa aiheuttaa vastarintaa. Sisäisen hinnan merkitys tulee tiedostaa ja on pyrittävä myymään asioita työntekijöille (sisäisille asiakkaille) hyötyjen kautta.

Yrityksen kannalta on myös oleellista segmentoida sisäiset asiakkaat. Liian usein ajan- tai rahanpuutteen takia tyydytään tekemään jokaiselle samanlaista sisäistä tuotetta. Spring Housessa eri työntekijäryhmät olivat helposti identifioitavissa, jolloin segmentoinnin pystyi tekemään onnistuneesti etukäteen ennen sisäistä markkinointitutkimusta. Yrityksissä, joissa eri työntekijäryhmien rajat eivät ole niin selkeitä, tulisi segmentointi suorittaa vasta sen jälkeen. Tärkeää on myös huomata, että eri segmentit saattavat nähdä saman sisäisen tuotteen hyvin erilaisena. Myyjät näkivät järjestelmän itsensä johtamisen työkaluna, kun taas kouluttajat näkivät sen tietopankkina tukemassa omaa työtään. Tutkimustuloksista nousi esille, että vaikka strategisen tason sisäinen tuote olisi sama, voi taktisella tasolla tuote olla hyvin erilainen. Sisäinen hinta uuden asian omaksumiselle vaihtelee eri työntekijäryhmien parissa.

Viitekehystä arvioitaessa on hyvä ottaa huomioon, ettei sen mallia päästy testaamaan tutkimuksessa täydellisesti. Ensimmäisen vaiheen sisäisen markkinatutkimuksen vaiheessa huomattiin, että sisäinen hinta koettiin kouluttajien keskuudessa liian suureksi, jolloin järjestelmää ei ollut järkevää ottaa heillä käyttöön. Tämä on kuitenkin linjassa viitekehysten pohjana olevassa strategisessa lähtökohdassa. Asiakaslähtöinen näkökulma on tärkein, eivätkä siihen liittyvät tekniset ratkaisut. Sisäisiin markkinointikampanjoihin tulee tehdä muutoksia, jotta sisäisten asiakkaiden odotuksiin pystytään vastaamaan mahdollisimman hyvin (Reynoso & Moores 1996).

Tutkimusolosuhteet, joissa tutkimus suoritettiin, eivät välttämättä olleet myöskään kaikkein otollisimmat. Koska osa henkilöistä jo käytti täydellä teholla järjestelmää, ei viitekehyksen toimivuutta pystynyt testaamaan täysin puhtaalta pöydältä. Toisaalta jo olemassa olevat käyttökokemukset saattoivat tuoda tutkimuksen alkuvaiheessa sellaista käytännön tietoa, jota ei muuten olisi saanut. Tästä syystä johtui luultavasti myös se, että toisen haastattelukierroksen lisäänti tutkimustuloksille oli vähäinen.

Viitekehyksen parantamisessa kiinnittäisin huomiota viestinnän osuuteen. Tutkimuksessani jäi vähemmälle huomiolle se, voisiko asiakkuudenhallintajärjestelmä kannustaa ja helpottaa yrityksen henkilöstön keskinäistä viestintää ja tällä tavoin parantaa myös asiakastyötä. Kouluttajien ollessa hajallaan maantieteellisesti ympäri Suomea tämä voisi olla eräs vahva peruste jonkinlaisen järjestelmän käyttöönottoon. Konkreettisia verkostomaisen tiedonvaihtotavan kannusteita en siis tutkimuksessa löytynyt.

Mallin vaikutus yrityksen tuottoon jää arvailujen varaan. Yrityksen tulos parani koko prosessin aikana, mutta samalla suoritettiin myös muita kuin asiakkuudenhallintaa tehostavia toimenpiteitä. Lisäksi toimialan erityispiirteet julkisella sektorilla tuovat omat rajoitteensa lisämyynteihin olemassa oleville asiakkaille kilpailuohjesääntöjen takia. Kuitenkin voidaan olettaa näiden tutkimustulosten valossa, että asiakaslähtöinen näkökulma on yksi osatekijä parantuneeseen tulokseen.

Tämän tutkielman tulokset olivat merkittäviä erityisesti Spring House Oy:n kannalta. Ensinnäkin teoreettinen osio antoi hyvän tietopaketin sisäisestä suhdemarkkinoinnista sekä käytännön työkaluja sisäiseen markkinointiin yrityksessä. Tutkielmassa annetaan konkreettisia toimenpide-ehdotuksia yrityksen sisäisen viestinnän parantamiseen. Tämän lisäksi jo tutkimuksen tekoaikana esiintyneisiin ongelmiin otettiin kantaa ja moneen asiaan tuli parannusta. Tutkimuksen tulokset hyödyntävät varmasti soveltuvin osin myös

muita kasvavia asiantuntijaorganisaatioita, jotka haluavat parantaa asiakassuhdemarkkinointiaan.

Tulevaisuudessa aihetta voisi tutkia tarkemmin yrityksen sisäisen viestinnän näkökulmasta. Erityisesti verkostomainen tiedonvälitys, piilevän tiedon hyödyntäminen sekä mielipidevaikuttajien paikallistaminen ja aktivoiminen sisäisten markkinointikampanjoiden osatekijöiksi yrityksessä olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.

LÄHDELUETTELO

KIRJALLISET LÄHTEET

- Ahmed, Pervaiz K. & Rafiq, Mohammed 2002. *Internal marketing. Tools & concepts for customer-focused management*. Butterworth-Heinemann, Oxford. 25–54.
- Ahmed, Pervaiz K. & Rafiq, Mohammed. 1995. The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of marketing practice* 9. 33–39.
- Ballantyne, David. 2003. A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of marketing*. 37:9. 1242.
- Ballantyne, David. 2000. Internal Relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. *The International Journal of Bank marketing*. 18:6. 257.
- Berry, Leonard L 1983. Relationship marketing teoksessa Berry Leonard, Shocstack, G.L & Upah G.D (toim.) *Emerging perspectives on services marketing*. Proceedings Series, American marketing association, Chicago.
- Berry Leonard L. 1981. The Employee as customer. Teoksessa Lovelock, Christopher (toim.)1984. *Services marketing. Text, cases & readings*. Prentice Hall, New Jersey. 272.
- Berry Leonard & Parasuraman A. 1991. *Marketing services: competing through quality*. Free Press, New York. 15–151.
- Bland, Vicki 2003. *10 Steps to CRM heaven*. New Zealand Management. 50. 44–45

Booms B.H & Bittner MJ 1981. Marketing strategies & organizational structures for service firms teoksessa Donnelly, James H. *Marketing of services*. American marketing association, Chicago. 47–51.

Buttle, Francis. 1996. Relationship marketing. Teoksessa Buttle Francis (toim.) *Relationship marketing: Theory & Practice*. Paul Chapman. Lontoo. 11–13.

Cahill, Dennis J. 1995. The managerial implications of the learning organization: A new tool for internal marketing. *The journal of services marketing*. 9:4. 44.

Ciborra, C & Failla, A 2000. *From Control to drift*. Oxford University Press.

Dauids, Merly. 1999. How to avoid 10 biggest mistakes in CRM. *The journal of business strategy*. 20:6. 23–26.

Denscombe, Martyn. 2003. *The Good Research Guide: For Small-Scale Social Research Projects*. Open University Press, Maidenhead, PA. 268–274.

Dixon, N.M. 1999. The Changing face of knowledge. *The Learning Organization*. 6:5. 212–216.

Dunnmore, Michael. 2002. *Inside-out marketing: how to create an internal marketing strategy*. Kogan Page, Lontoo.

Dyche, Jill. 2002. *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer relationship management*. Addison Wesley. Indianapolis. 1–14.

Eisenhardt. Kathleen M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy Of Management Review*. 548.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere. 70–211.

Fern, Edward F 2001. *Advanced Focus Group Research*. Sage, Lontoo. 94.

Flipo, Jean-Paul 1986. *Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies*. European journal of marketing. 20:8.

George William R 1990. Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. *Journal of business research*. 20:1. 64.

George, William R 1977. The retailing of services – a challenging future. *Journal of retailing*. 53:3. 91.

Grönroos Christian 2004. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *The Journal of Business & Industrial marketing*. 19:2. 99–101.

Grönroos Christian 1996. Relationship marketing: strategic & tactical implications. *Managament Decision*. 34:3. 5–12.

Grönroos Christian 1991. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Weilin+Göös, Jyväskylä. 34–271.

Grönroos Christian. 1989. *Miten palveluja markkinoidaan (4.-5.painos)*. Weilin+Göös, Espoo. 65.

Grönroos, Christian. 1981. Internal marketing- an integral part of marketing theory teoksesta Donnelly, J.H & George, W.E (toim.). *Marketing of Services*. American Marketing Association Proceedings Series, Chicago. 237.

Gummesson, E 1994. Making relationship marketing operational. *International Journal of service industry management*. 5. 5–20.

Heskett, James L. ym. 1994. Putting The Service Profit Chain To Work. *Harvard Business Review* 72. 166.

Hirsjärvi. Sirkka , Remes Pirkko & Sajavaara Paula 1997. *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä, Helsinki. 165–210.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Henna 2000. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria & käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki. 39–189.

Hoffman, Douglas K. and Ingram, Thomas N 1991. Creating Customer Orientated Employees: The Case In Home Health Care. *Journal Of Health Care Marketing*. 24–32.

Jackson, B.B. 1985. Build a customer relationships that last. *Harvard Business review*. 8:5.

Johnson, J. 2004. *Making CRM Technology Work*. British Journal of Administrative management. 39. 22–23.

Järvinen, Annikki & Järvinen, Pertti. 1994. Tutkimustyön metodeista. *Opinpajan kirja*, Tampere. 48–51.

Kale, Sudhir H. 2004. *CRM failure & seven deadly sins*. *Marketing Management*. 9:10. 44–46.

Kotler, Phillip 1994. *Marketing Management*. Prentice Hall, USA. 470.

Lehtinen Jarmo R & Storbacka Kaj 1986. *Palvelujohtaminen: teoriaa ja käytännön esimerkkejä*. Jarmo R. Lehtinen Oy, Helsinki. 154.

Lings, Ian N 2004. Internal market orientation- Construct and consequences. *Journal of Business Research*. 57.

Markus, M.L & Benjamin R. 1997. *The Magic bullet of IT-enabled transformation*. Sloan management review. 55–56.

McKenzie, John 2001. Serving Suggestions. Financial management. December. 26.

McKim, Bob 2002. The differences between CRM and database marketing. *Journal of database management*. 9:4. 371–372.

Normann 1984. *Service management*. John Wiley. New York. 106–107.

Pitt & Foreman 1999. Internal Marketing Role in Organizations. *Journal of Business Research*. 25.

Rafiq, Mohammed & Ahmed, Pervaiz K 2000. Advances in the internal marketing concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing* 14:6. 449.

Rafiq, Mohammed & Ahmed, Pervaiz K 1993. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*. 221–223.

Reynoso & Moores 1996. Internal relationships teoksesta *Relationship marketing: Theory & Practice*, Paul Chapman publishing. 55–73.

Rope, Timo 1991. *Lanseerausmarkkinointi* Weilin+Göös. Jyväskylä

Sasser, Earl W. & Arbeit, Stephen P. 1976. Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*. 19:3. 61.

Selland, Chris & Pockard, Dror. 2003. *Face-off: Are companies responsible for their CRM-failures?* Network World. 20:28. 29.

Spitzer Richard & Swidler Michael. 2003. Using a marketing approach to improve internal communications. *Employment relations today*. 30:1. 69.

Storbacka Kaj, Korkman Oskar, Mattinen Hannu & Westerlund Markus 2001. *Red*. Werner-Söderström. Helsinki. 316.

Storbacka Kaj, Sivula Petteri & Kaario Kari. 2000. *Arvoa strategisista asiakkuuksista*. Kauppakaari Oyj. Helsinki. 140–141.

Tafti, M.H.A 2002. *Analysis of factors affecting implementation of customer relationship management systems*. Proceedings of Irma, Seattle.

Talvinen, Jari 2002. *Markkinoinnin tietojärjestelmät ja asiakassuhteiden hallinta, CRM*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja: Opetusmonisteita, Helsinki.

Tansuhaj Patriya, Randall Donna & McGullough Jim 1988. A Services marketing management model: Integrating internal and external marketing functions. *Journal of services marketing*. 2:1. 33.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. WSOY, Porvoo. 84–90.

Varey, Richard J. & Lewis, B 1999. A Broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*. 9:10. 927.

Varey, Richard J. 1995. Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*. 6:1. 47.

Wassmer D.J & Bruner Gordon C. Using organizational culture to design internal marketing strategies. *Journal of services marketing*. 35-46.

Yin, Robert K 1989. *Case Study Research: design & methods*. Sage Publications, 23.

Zeithaml, Valarie A. & Bitner, Mary Jo 2000. Services marketing: integrating customers focus across the firm. McGraw-Hill. 138.

INTERNET-LÄHTEET

Spring House Oy:n nettisivut. <http://www.springhouse.fi>

MUUT LÄHTEET

Haastattelut yrityksessä 10 kpl (kaksi haastattelukierrosta)

Myyntikilpailu 2005 liittyvä sisäinen viestintä

Spring House Oy-kouluttajan opas (sisäiseen käyttöön)

Spring House Oy:n kurssiesitteet,

Spring House Oy:n koulutuspäivät 2005-2006 (osallistuva havainnointi)

Spring News Asiakaslehti (1-4, 2005.1-3, 2006)